

COMPLIANCE GOVERNANCE

ČO COMPLIANCE NAOZAJ JE – A PREČO HO UŽ MÁTE, AJ KEĎ O TOM MOŽNO NEVIETE. ALEBO AJ VIETE. A SKUTOČNE POZNÁTE CELÝ KONTEXT?

G. Lehnert
LAWYERS WITH INTEGRITY



OBSAH

THE NUTSHELL – ZHRNUTIE NA JEDNEJ STRANE	3
1. ÚVOD / PREČO TÁTO TÉMA TERAZ	4
2. ČO JE COMPLIANCE GOVERNANCE	5
3. VELKOSŤ A ŠTRUKTÚRA FIRMY MENÍ VŠETKO	6
4. REGULATÓRNY ROZMER — VRSTVA PRAVIDLÁ	8
5. RIZIKO — IDENTIFIKÁCIA A RIADENIE	13
6. VEDENIE A RIADENIE — VRSTVA SYSTÉM	14
7. BEHAVIORÁLNY ROZMER — VRSTVA SPRÁVANIE	16
8. AI GOVERNANCE AKO NOVÁ PRIEREZOVÁ OBLASŤ	19
9. PREPOJENIE TROCH ROZMEROV	21
10. INVENTÚRA: ČO UŽ MÁTE	22
11. PRVÝCH 90 DNÍ	25
12. AKO VIEME POMÔCŤ	25
13. SLOVNÍK POJMOV	26

THE NUTSHELL – ZHRNUTIE NA JEDNEJ STRANE

COMPLIANCE NEMÁTE? MÁTE HO. LEN HO TAK MOŽNO NEVOLÁTE.

Ak vo vašej firme každý vie, kto môže podpísať zmluvu a do akej sumy schvaľuje objednávku vedúci a od akej štatutár; čo sa deje s faktúrou predtým, než ju niekto uhradí; čo sa nový človek dozvie v prvý deň v práci; a čo urobíte, keď vám niekto nahlási, že sa deje niečo nesprávne — potom máte compliance. Nepomenovaný, nezmapovaný a nepreverený, ale máte ho.

Otázka teda neznie, či compliance zaviesť. Znie, či to, čo už dnes máte, obstojí: pred kontrolou, pred odberateľom, pred bankou alebo investorom — a v deň, keď sa niečo pokazí.

TRI SPOLOČNÉ VRSTVY

PRAVIDLÁ	SYSTÉM	SPRÁVANIE
Čo musíme	Ako to zabezpečujeme	Čo sa naozaj deje
Regulácia, zmluvy, požiadavky odberateľov, interné normy.	Zodpovednosti, procesy, kontrola, dokumentácia, dôsledky.	Kultúra a rozhodovanie ľudí pod tlakom termínu a čísla.

PREČO FUNGUJÚ LEN SPOLU

- **Pravidlá + Správanie** = viete, čo sa má robiť, ale nikto to nerobí a nikto to nekontroluje.
- **Pravidlá + Systém** = papierový compliance — smernice existujú, správanie sa nezmenilo.
- **Správanie + Systém** = funguje, kým sú vo firme tí istí ľudia. Nedá sa preukázať ani odovzdať.
- **Pravidlá + Správanie + Systém** = firma, ktorá obstojí — pred úradom, obchodným partnerom aj vlastnými ľuďmi.

PÄŤ OTÁZOK NA ÚVOD

Ak na niektorú z nich neviete odpovedať do desiatich sekúnd, kapitola 10 vám ukáže, kde presne je medzera.

- Kto vo firme rozhoduje o tom, čo si smieme a čo nesmieme dovoliť voči zákazníkom, úradom a konkurencii?
- Ak by dnes prišla kontrola, viete preukázať — nie povedať, ale doložiť — že ste urobili, čo ste mali?
- Kam sa obráti zamestnanec, ktorý zistí, že sa deje niečo nesprávne, a čo sa s tým podnetom stane?
- Čo sa stane, keď niekto poruší pravidlo — a je to rovnaké pre junióra aj pre člena vedenia?
- Keby zajtra odišiel človek, ktorý „to má v hlave“, čo z toho zostane vo firme?

NÁJDITE SA PODĽA VEĽKOSTI

VEĽKOSŤ FIRMY	ČO TO PRE VÁS ZNAMENÁ
Malá firma	Compliance je v hlave majiteľa. Funguje tam, kam dovidí — ale nevidí na všetko a nič z toho nie je zapísané. Vaša úloha: spísať, kto o čom rozhoduje, kam sa ľudia obrátia s problémom a čo sa stane, keď niekto poruší pravidlo. Nie preto, aby vznikla smernica, ale aby to fungovalo aj bez vás.
Stredná firma	Najkritickejší prechod. Majiteľ už nevidí na všetko, ale nikto iný ešte nedostal jasnú zodpovednosť. Vaša úloha: určiť, kto za čo zodpovedá, ako sa kontroluje a čo sa stane, keď to nefunguje — a nepreberať to od veľkej korporácie, ktorá rieši iné problémy. Systém nie je hotový, keď ho napíšete — je hotový, keď podľa neho ľudia naozaj konajú.
Veľká firma	Pravidlá aj funkcie máte. Riziko je inde: v tom, že existujú na papieri, ale v praxi sa obchádzajú alebo nikoho nezaujmú. Vaša úloha: prestať počítať a vyrábať smernice a školenia a začať overovať, čo sa naozaj deje — pozrieť sa na vzorku reálnych transakcií, opýtať sa ľudí mimo vedenia a zistiť, či sú dôsledky porušenia rovnaké pre všetkých.
Dcéra zahraničnej skupiny	Pravidlá máte od centrály — hotové, v angličtine a stavané pre inú veľkosť firmy. Problém nie je v tom, že sú zlé, ale v tom, že často nesedia na lokálnu realitu: niečo je prísnejšie, než musí byť, a niečo podstatné chýba, pretože centrála ho nepotrebuje. Vaša úloha: porovnať skupinovú politiku s tým, čo od vás vyžaduje slovenské právo, a zapísať si rozdiely. Tam, kde je centrála prísnejšia, to väčšinou stačí prevziať. Tam, kde je miernejšia alebo mlčí, nesie riziko vaše lokálne vedenie — nie centrála. Argument „takto to máme v skupine“ nie je obhajoba pred slovenským úradom. Skôr než čokoľvek zavrhneme ako „nie pre nás“, položte si otázku: ak sa to vo firme reálne deje alebo môže stať, je jedno, že to centrála nepredvídala — zodpovedáte za to vy.

1. ÚVOD / PREČO TÁTO TÉMA TERAZ

1.1 PREČO SA COMPLIANCE MENÍ Z „CHECKLISTU“ NA STRATEGICKÚ FUNKCIU

Ešte donedávna bol compliance vo väčšine firiem chápaný ako zoznam povinností. Niektorí ich raz spísali, založili do šanónu a vytiahli vtedy, keď prišla kontrola alebo keď to vyžadoval formulár od banky. Bol to administratívny náklad — nutný, ale okrajový.

Tento model prestal fungovať z troch dôvodov naraz.

Po prvé, **regulácia prestala byť sektorová a stala sa prierezovou**. Tá istá výrobná firma dnes rieši ochranu osobných údajov, kybernetickú bezpečnosť, udržateľnosť, sankčné previerky obchodných partnerov aj nasadzovanie umelej inteligencie — pričom ani jedna z týchto tém nevznikla „pre jej odvetvie“. Povinnosti prichádzajú z boku, nie zhora z odvetvového regulátora.

Po druhé, **ťažisko sa presúva od otázky „porušili ste pravidlo?“ k otázke „mali ste nastavené opatrenia, aby k porušeniu nedošlo, a viete to preukázať?“**. To je zásadný rozdiel. V prvom prípade je predmetom posudzovania skutok. V druhom je predmetom posudzovania vaša organizácia.

Po tretie, **compliance sa presunul do obchodných vzťahov**. Otázky, ktoré ešte pred pár rokmi kladol iba úrad, dnes kladie odberateľ vo vstupnom dotazníku, banka pri financovaní a kupujúci pri due diligence. A tí nečakajú na kontrolu — ak odpoveď nie je uspokojivá, obchod jednoducho nevznikne, ale bude pre vás drahý.

Compliance tak prestal byť dokumentom a stal sa funkciou riadenia. Nie preto, že by to znelo modernejšie, ale preto, že bez neho firma stráca prístup k zákazkám, k financovaniu a v krajnom prípade aj k vlastnej obhajobe.

1.2 NOVÉ TRENDY, KTORÉ MENIA POLE PÔSOBNOSTI

Štyri sily menia obsah compliance rýchlejšie, než sa stihajú aktualizovať interné smernice.

Regulácia

Nerastie len jej objem, ale najmä jej charakter. Nové predpisy čoraz častejšie neurčujú konkrétny zákaz, ale požadujú, aby firma mala zavedený proces, dokázala ho popísať a doložiť jeho fungovanie. Povinnosť sa presúva z výsledku na nastavenie.

Technológie vrátane umelej inteligencie

Časť rozhodovania sa presúva do systémov — pri výbere uchádzačov, hodnotení klientov, cenotvorbe či automatickej komunikácii. Zodpovednosť za tieto rozhodnutia však zostáva na ľuďoch a na firme. Rýchlosť, akou sa technológie zavádzajú, pritom spravidla prevyšuje rýchlosť, akou sa aktualizujú interné pravidlá; vzniká tak medzera, ktorú si firma často všimne až spätne. Tejto téme sa venuje kapitola 8.

Spoločenská zodpovednosť

Očakávaní zamestnancov, zákazníkov a verejnosti voči tomu, ako sa firma správa, sa stali reálnym obchodným faktorom. Prejavuje sa to v schopnosti získať a udržať ľudí, v reputácii a v tom, čo firma o sebe smie tvrdiť navonok — nepodložené tvrdenia o udržateľnosti sa dnes posudzujú prísnejšie než kedysi.

Geopolitika

Sankcie, exportné obmedzenia a previerky dodávateľských reťazcov spôsobili, že compliance vstúpil do rozhodovania o tom, s kým vôbec obchodovať a odkiaľ nakupovať. Toto rozhodovanie už nie je len obchodné a nie je ani len právne — je oboje naraz.

1.3 KOMU JE BROŽÚRA URČENÁ A AKO JU ČÍTAŤ

Brožúra je určená ľuďom, ktorí za fungovanie firmy zodpovedajú, nie špecialistom na compliance:

- majiteľom, konateľom a členom predstavenstva;
- finančným, prevádzkovým a personálnym riaditeľom;
- interným právnikom a ľuďom, ktorí compliance dostali „navyše“ k svojej agende;
- prvým compliance officerom vo firmách, kde táto rola práve vzniká.

Nie je to právny výklad ani checklist na odškrtnutie. Je to mapa: ukazuje, čo všetko pod compliance patrí, ako to spolu súvisí a kde sú vo vašej firme pravdepodobne slabé miesta.

Ako ju čítať:

- **Kapitola 3** vám pomôže nájsť sa podľa veľkosti firmy. Odporúčame začať tam — bez toho hrozí, že budete zavádzať riešenia, ktoré na vašu firmu nesadnú.
- **Kapitoly 4 až 7** idú postupne cez tri vrstvy: pravidlá, systém, správanie.
- **Kapitola 10** obsahuje dotazník, ktorý si viete vyplniť sami a ktorý vám ukáže, kde stojíte.
- **Kapitola 11** hovorí, čím začať v najbližších troch mesiacoch.

1.4 COMPLIANCE MÁTE. LEN HO TAK NEVOLÁTE.

Veta „my nemáme compliance“ zaznieva na stretnutiach často. Takmer vždy nie je pravdivá. Ak vo vašej firme platí čo i len časť z nasledujúceho, máte prvky compliance systému:

- niekto určuje, kto smie podpísať zmluvu a do akej sumy;
- faktúra prejde pred úhradou cez niekoho, kto ju odsúhlasí;
- nový zamestnanec absolvuje školenie o bezpečnosti pri práci;
- zákazníkom oznamujete, ako nakladáte s ich údajmi;
- viete, komu sa hlási pracovný úraz alebo poškodenie tovaru;
- existuje predstava, čo sa stane, keď niekto opakovane poruší pravidlá.

To je compliance. Rozdiel oproti firmám, ktoré ho tak volajú, nie je v tom, že by ony robili niečo úplne iné. Rozdiel je v štyroch veciach:

- **Pomenovanie.** Ak veci nemajú názov, nedajú sa riadiť ani zlepšovať — nikto za ne nezodpovedá ako za celok.
- **Zápis.** Čo nie je zdokumentované, to sa z pohľadu kontroly, súdu alebo obchodného partnera nestalo.
- **Mapa.** Bez prehľadu nevidíte medzery. Nevidíte, že tri oblasti sú ošetrované dôkladne a štvrtá vôbec.
- **Preverenie.** Kým systém nikto neotestoval, nevie sa, či funguje. Zistí sa to až v deň, keď zlyhá.

Preto zadanie pre väčšinu firiem neznie „zaviesť compliance“. Znie: pomenovať, doplniť a preveriť to, čo už máme.

To je podstatne menej práce a podstatne lacnejšie — a je to aj dôvod, prečo má zmysel čítať ďalej.

2. ČO JE COMPLIANCE GOVERNANCE

2.1 DEFINÍCIA A ROZDIEL OPROTI TRADIČNÉMU „COMPLIANCE ODDELENIU“

Compliance v užšom zmysle znamená dodržiavanie pravidiel — právnych predpisov, zmluvných záväzkov, interných noriem a záväzkov, ktoré na seba firma dobrovoľne prevzala.

Compliance Governance je o stupeň vyššie. Je to spôsob, akým je firma nastavená, aby k dodržiavaniu pravidiel dochádzalo systematicky, a nie náhodou — a aby to vedela preukázať.

Rozdiel sa dá zhrnúť do dvoch otázok. Tradičné compliance oddelenie odpovedá na otázku „kto to má u nás na starosti?“.

Compliance governance odpovedá na otázku „ako je naša firma nastavená?“. Tento posun je dôležitý najmä pre firmy, ktoré compliance oddelenie nemajú a mať nebudú. Pre ne je Governance jediná zmysluplná optika: zodpovednosť nie je delegovaná na útvar, ale rozdelená medzi konkrétne role, ktoré už dnes existujú.

2.2 TRI PILIERE: GOVERNANCE, RISK, COMPLIANCE

Odborne sa tento prístup označuje skratkou GRC. Stojí na troch pilieroch, ktoré sa nedajú oddeliť.

GOVERNANCE	RISK	COMPLIANCE
<i>Štruktúra a zodpovednosť</i>	<i>Identifikácia a riadenie rizík</i>	<i>Dodržiavanie pravidiel</i>
Kto rozhoduje, kto za čo zodpovedá, komu sa reportuje a ako sa problém eskaluje nahor.	Čo nám reálne hrozí, ako pravdepodobné to je, aký by to malo dopad a kto konkrétne riziko vlastní.	Dodržiavanie predpisov, zmlúv a interných noriem — a schopnosť doložiť, že sme ich dodržali.

Prečo dávajú zmysel len spolu:

- Governance bez rizika: máme jasné role a reporting, ale riadime nesprávne veci. Energia ide tam, kde je najviac vidieť, nie tam, kde najviac hrozí.
- Riziko bez compliance: riziká máme popísané v tabuľke, opatrenia sme nezaviedli. Vzniká tým paradoxne horšia pozícia — vedeli sme a nekonali sme.
- Compliance bez governance: pravidlá existujú, ale nikto konkrétny za ne nezodpovedá. Pri probléme sa ukáže, že „to mal na starosti niekto iný“.

2.3 PREKLAD DO JAZYKA FIRMY: PRAVIDLÁ — SYSTÉM — SPRÁVANIE

Skratka GRC je zaužívaná v korporátnom prostredí, ale mimo neho zbytočne vzdávať tému od ľudí, ktorí ju majú riešiť.

V tejto brožúre preto používame jej praktický preklad — tri vrstvy, ktoré sa dajú vysvetliť na porade za tri minúty:

PRAVIDLÁ (regulatórny rozmer)	SYSTÉM (vedenie a riadenie)	SPRÁVANIE (firemná kultúra)
<i>Čo musíme</i>	<i>Ako to zabezpečujeme</i>	<i>Čo sa naozaj deje</i>
Kapitola 4	Kapitoly 5 a 6	Kapitola 7

2.4 KTO VŠETKO JE SÚČASŤOU COMPLIANCE GOVERNANCE

Odpoveď „compliance officer“ je vo väčšine firiem nesprávna — a vo firmách, ktoré ho nemajú, aj nepoužiteľná. Zodpovednosť je rozdelená.

- **Predstavenstvo alebo konatelia:** nastavujú rámec, schvaľujú pravidlá, pridelujú zdroje, vykonávajú dohľad a — čo býva podceňované — udávajú tón.
- **Top manažment:** prevádza rámec do každodennej prevádzky. Tu sa najčastejšie rozhoduje, či pravidlo prežije stret s termínom.
- **Prvá línia:** ľudia, ktorí riziko vytvárajú a denne riadia — obchod, nákup, výroba, prevádzka. Compliance je predovšetkým ich práca, nie práca podpornej funkcie.
- **Druhá línia:** funkcie, ktoré nastavujú metodiku a dohliadajú — právne, compliance, bezpečnosť, kvalita, ochrana údajov.
- **Tretia línia:** nezávislé uistenie — interný audit alebo, ak neexistuje, externé preskúmanie.

V malej a strednej firme sú všetky tri línie často tie isté dve alebo tri osoby. To samo osebe nie je chyba — model troch línií hovorí o **roliach**, nie o útvoroch, a tie sa môžu prekávať a kombinovať podľa veľkosti a kontextu firmy. Podstatné je, aby bolo jasné, kto riziko riadi, kto ho preveruje a kto poskytuje nezávislé uistenie — aj keď všetky tri roly vykonávajú dvaja alebo traja ľudia. Chybou je, ak si to firma neuvedomuje a nekompenzuje — napríklad tým, že aspoň raz za čas nechá na kľúčové oblasti pozrieť niekoho zvonka.

IIA model troch línií prešiel dvoma revíziami — v roku 2020 (pôvodný názov „Three Lines of Defence“ sa zmenil na „Three Lines Model“, odstránený obranný jazyk, dôraz na spoluprácu a tvorbu hodnoty) a v júli 2026 (spresnenie nezávislosti piatimi testami, oddelenie uistenia od poradenstva, uznanie prekrývajúcich sa rolí, interný audit ako integrátor uistenia).

2.5 KULTÚRA COMPLIANCE VS. FORMÁLNE NASTAVENIE

Formálne nastavenie bez kultúry vytvára papierový compliance: dokumenty existujú, podpisy sú zozbierané, správanie sa nezmenilo. Takýto systém spravidla neobstojí ani pri kontrole, pretože kontrola sa nepýta len na existenciu smernice, ale aj na to, ako ju ľudia poznajú a používajú.

Kultúra bez formálneho nastavenia je krehká a nepreukázateľná. Firma sa môže správať bezúhonne roky, ale ak to nikde nie je zachytené, nemá čím argumentovať — a s odchodom niekoľkých ľudí sa všetko rozpadne.

Praktický test, ktorý odlíši jedno od druhého, znie: **čo sa vo vašej firme stane, keď je pravidlo v priamom rozpore s termínom alebo s obchodným výsledkom?** Odpoveď na túto otázku hovorí o compliance viac než všetky smernice dohromady. Podrobne sa jej venuje kapitola 7.

2.6 ČO COMPLIANCE GOVERNANCE NIE JE

- **Nie je to právne poradenstvo.** To rieši konkrétnu otázku alebo prípad. Governance rieši nastavenie, ktoré počet takých prípadov znižuje.
- **Nie je to interný audit.** Audit preveruje, či systém funguje. Nenastavuje ho a nemá ho nastavovať — inak by kontroloval vlastnú prácu.
- **Nie je to riadenie rizík v poistnom zmysle.** Nejde o prenos rizika, ale o jeho zníženie a preukázateľné ošetrenie.
- **Nie je to ESG reporting.** Udržateľnosť je jednou z oblastí, nie synonymom celku.
- **Nie je to zbierka smerníc.** Smernice sú výstupom, nie obsahom.
- **Nie je to jednorazový projekt.** Je to funkcia, ktorá má svoj cyklus — a bez opakovania sa jej hodnota stráca v priebehu jedného až dvoch rokov.

3. VEĽKOSŤ A ŠTRUKTÚRA FIRMY MENÍ VŠETKO

Povinnosti sú do značnej miery rovnaké. Spôsob, akým sa dajú splniť, je úplne odlišný. Práve tu vzniká jedna z najčastejších a najdrahších chýb: nasadenie compliance riešenia, ktoré je pre danú firmu nesprávne veľké.

Korporátny model v malej firme vytvorí záťaž, ktorú nikto nedodrží — a nedodržiavané pravidlo je horšie než žiadne, pretože preukazuje, že firma o povinnosti vedela a nezabezpečila ju. Naopak, prístup malej firmy vo veľkej organizácii zanecháva medzery, ktoré nikto nevidí, kým sa nestane niečo, čo ich odhalí.

3.1 MALÝ PODNIK — COMPLIANCE JE V HLAVE MAJITEĽA

V malej firme funguje compliance cez osobnú kontrolu. Majiteľ vidí na väčšinu vecí, pozná ľudí, zachytí, keď niečo neseďí. Tento model má reálne silné stránky: je rýchly, priamy a tón zhora je nespochybniteľný, pretože prichádza od človeka, ktorého všetci poznajú.

Slabé miesta sú tri:

- **Nič nie je zaznamenané,** a teda nič nie je preukázateľné. Firma sa správala správne, ale nevie to doložiť.
- **Všetko závisí od jednej osoby.** Choroba, dovolenka alebo odchod tejto osoby znamená výpadok kontroly.
- **Role sa prekrývajú.** Ten istý človek obchod dojedná, schváli aj skontroluje. Chýba akékoľvek oddelenie — a to je presne situácia, ktorú kontrolné orgány aj odberatelia posudzujú ako rizikovú.

Čo v malej firme stačí: niekoľko pravidiel, ktoré sa naozaj dodržiavajú, jednoduchá evidencia toho, že sa dodržiavajú, a jasná odpoveď na otázku, kam sa má obrátiť ten, kto zistí problém. Nie desiatky strán smerníc.

3.2 STREDNÝ PODNIK — NAJKRITICKEJŠÍ PRECHOD

Toto je najzraniteľnejšia fáza a zároveň tá, ktorú firmy najčastejšie prehliadnu. Majiteľ už objektívne nevidí na všetko, ale systém, ktorý by ho nahradil, ešte nevznikol. Vzniká medzi priestor, v ktorom formálne rozhoduje vedenie, no **reálne sa veci dejú zotrvačnosťou**.

Typické signály, že firma je práve tu:

- Nový človek sa učí od kolegu, nie z pravidla — a preberá aj to, čo kolega robí nesprávne.
- Na otázku „prečo to robíme takto?“ znie odpoveď „lebo sa to tak vždy robilo“.
- Stane sa incident a ukáže sa, že nikto presne nevie, kto ho mal ustrážiť.
- Rozhodnutia s vysokým dopadom robia ľudia, ktorí na ne nemajú formálne oprávnenie — a všetci to považujú za normálne.

Toto je moment, keď compliance prestáva byť voľbou. Najčastejšia chyba v tejto fáze je skopírovať model od veľkej korporácie, spravidla od najväčšieho odberateľa. Výsledkom je objemná dokumentácia, ktorú nikto nečíta, a pretrvávajúci pocit, že „compliance je zbytočný“.

3.3 VEĽKÝ PODNIK — FORMALIZÁCIA A JEJ VLASTNÉ RIZIKO

Veľká firma spravidla pravidlá má. Má aj funkcie, školenia, oznamovací kanál a dokumentáciu. Riziko sa preto presúva z otázky „**máme to?**“ na otázku „**funguje to?**“.

Typické prejavy:

- Dokumentácia narástla natoľko, že sa v nej nedá orientovať — a preto sa nepoužíva.
- Školenie sa zmenilo na preklikanie prezentácie, ktoré nič nemení.
- Oznamovací kanál existuje, ale nechodia doň podnety. To sa vykazuje ako úspech, hoci to spravidla znamená opak.
- Voči seniorným ľuďom sa pravidlá vymáhajú miernejšie než voči ostatným — a všetci vo firme to vedia.

Ťažisko práce sa tu presúva **od tvorby pravidiel k testovaniu ich účinnosti**. Otázka neznie, koľko smerníc máme, ale ako vieme, že fungujú.

3.4 SAMOSTATNÁ ROVINA: FIRMA AKO SÚČASŤ NADNÁRODNEJ SKUPINY

Lokálna dcéra nadnárodnej skupiny je špecifický prípad, ktorý sa nedá zaradiť podľa veľkosti — jej postavenie závisí od toho, aká veľká je sama a akú mieru samostatnosti jej skupina ponecháva. Preto ju vymedzujeme osobitne; zvyšok brožúry pracuje s delením na malú, strednú a veľkú firmu.

Východisková situácia je iná v jednom podstatnom bode: **pravidlá firma nevytvára, ale preberá**. Skupinové politiky prichádzajú hotové, vytvorené v inom právnom a kultúrnom prostredí. Z toho vznikajú typické trenia:

- Skupinová politika nesedí na lokálnu úpravu — býva prísnejšia, čo je zvládnuteľné, alebo miernejšia, čo je problém.
- Politika existuje len v angličtine alebo v preklade, ktorý používa pojmy neexistujúce v lokálnom práve. Zamestnanci ju formálne prevzali, ale nerozumejú jej.
- Reportovacie línie sú dvojité: lokálny konateľ zodpovedá za firmu, no funkčne je podriadený niekomu v centrále. Pri konflikte nie je zrejmé, či inštrukcia platí.
- Skupinové nástroje — oznamovacie kanály, IT systémy, hodnotiace procesy — nemusia zodpovedať lokálnym požiadavkám.
- Na skupinu môžu dopadať predpisy tretích štátov s extrateritoriálnym dosahom, typicky v protikorupčnej a sankčnej oblasti. Tie sa cez skupinové politiky prenášajú aj na slovenskú entitu.

Medzi najčastejšie predpisy s extrateritoriálnym dosahom, ktoré sa cez skupinovú politiku prenášajú na lokálne entity, patria najmä:

- **Protikorupčná oblasť:** US Foreign Corrupt Practices Act / FCPA (USA) — vzťahuje sa na firmy kótované v USA, ich dcéry a na kohokoľvek, kto pri korupčnom konaní použije americkú infraštruktúru (bankový prevod v USD, e-mail cez americký server). UK Bribery Act 2010 (Spojené kráľovstvo) — postihuje aj firmy, ktoré v UK len podnikajú, a na rozdiel od FCPA pokrýva aj súkromnú korupciu. Loi Sapin II (Francúzsko) — vyžaduje od francúzskych skupín zavedenie protikorupčného programu vrátane zahraničných dcér.
- **Sankcie a exportné obmedzenia:** nariadenia EÚ o sankciách (najmä nariadenie 833/2014 v znení neskorších balíkov) — ukladajú materským spoločnostiam v EÚ povinnosť vynaložiť najlepšie úsilie, aby ich dcéry mimo EÚ nepodkopávali sankcie. Americký sankčný režim (OFAC / SDN zoznamy, USA) — uplatňuje sa na transakcie v amerických dolároch a na osoby s väzbou na USA; porušenie môže viesť k odpojeniu od amerického finančného systému. US Export Administration Regulations / EAR (USA) — vzťahujú sa na tovar s americkým pôvodom alebo americkou technológiou kdekoľvek na svete; reexport bez povolenia je porušením amerického práva. ITAR (USA) — reguluje vojenský materiál a súvisiace technológie s americkým pôvodom bez ohľadu na to, kde sa nachádzajú.
- **Ochrana údajov:** GDPR (EÚ) — vzťahuje sa na spracúvanie údajov o osobách v EÚ aj firmami, ktoré v EÚ nemajú sídlo, ak im ponúkajú tovary alebo služby alebo monitorujú ich správanie.

Spoločným znakom je, že žiaden z týchto predpisov nepýta na súhlas lokálnej entity — stačí väzba na danú jurisdikciu cez menu, technológiu, trh alebo vlastnú štruktúru. Pre lokálne vedenie z toho vyplýva, že skupinová politika, ktorá tieto predpisy reflektuje, spravidla nie je nadbytočná — ale nemusí byť úplná vo vzťahu k lokálnym požiadavkám.

Kľúčové je jedno: zodpovednosť lokálneho štatutára sa na centrálu neprenáša. Argument „takto to máme nastavené v skupine“ nie je obhajobou pred lokálnym orgánom ani pred lokálnym súdom. Ak skupinová politika nezodpovedá lokálnym požiadavkám, riziko nesie lokálne vedenie.

Praktické minimum pre lokálnu entitu:

- Porovnanie skupinových politík s lokálnymi požiadavkami a písomný záznam o zistených rozdieloch komunikovaný na skupinu.
- Jasné vymedzenie, o čom rozhoduje centrála a o čom lokálne vedenie — vrátane postupu pri konflikte.
- Doklad o lokálnom prevzatí politík, ich sprístupnení v zrozumiteľnom jazyku a o školení ľudí.

3.5 AKO ČITAŤ ZVÝŠOK BROŽÚRY PODĽA VÁŠHO PROFILU

MALÁ FIRMA	STREDNÁ FIRMA	VELKÁ FIRMA
Sústredte sa na kapitoly 4 (ktoré oblasti sa vás vôbec týkajú), 10 a 11. Kapitulu 6 čítajte v zjednodušenej podobe — časť 6.8.	Prečítajte celé. Vaše ťažisko je kapitola 6 (systém) a kapitola 5 (riziko) — práve tie vám dnes chýbajú.	Vaše ťažisko je kapitola 7 (správanie) a časti 6.6 a 6.7. Kapitulu 4 použite ako kontrolu úplnosti.

4. REGULATÓRNY ROZMER — VRSTVA PRAVIDLÁ

Táto brožúra pracuje s tromi vrstvami compliance: PRAVIDLÁ (čo musíme), SYSTÉM (ako to zabezpečujeme) a SPRÁVANIE (čo sa naozaj deje). Fungujú len spolu — pravidlá bez systému a bez správania sú papier. Táto kapitola sa venuje prvej vrstve — pravidlám. Ak čítate len túto časť, vedzte, že vám pomôže zistiť, ktoré oblasti sa vás týkajú, ale neukáže, ako ich riadiť (kapitola 6) ani ako zabezpečiť, že ich ľudia naozaj dodržiavajú (kapitola 7).

Prvá vrstva odpovedá na otázku „čo musíme“. Nejde len o zákony. Pravidlá, ktorými je firma viazaná, prichádzajú zo štyroch smerov naraz: z regulácie, zo zmlúv, z požiadaviek odberateľov a z toho, čo si firma sama určila alebo verejne sľúbila. Všetky štyri sú vymáhateľné — len každý inou cestou.

Táto kapitola je mapa. Nie je to výklad ani checklist; jej cieľom je, aby ste si po prečítaní vedeli povedať, ktoré oblasti sa vás týkajú, ktoré máte ošetrené a o ktorých ste doteraz neuvažovali.

4.1 AKO ČITAŤ MAPU

Každá oblasť je popísaná v troch riadkoch: **čo to je, koho sa týka a čo hrozí, keď to nefunguje**. Zámerne neuvádzame čísla predpisov ani výšky sankcií — tie sa menia, líšia sa podľa sektora a bez väzby na konkrétnu firmu môžu skôr zavádzať. Ku konkretizácii dochádza pri práci s vašim sektorom a vašou situáciou.

Poradie oblastí nie je poradím dôležitosti. Váhu určuje váš sektor, veľkosť, štruktúra vlastníctva a to, s kým obchodujete.

4.2 MAPA OBLASTÍ

A. Zodpovednosť právnickej osoby a náležitý dohľad

- **Čo to je:** Zodpovednosť firmy za konanie svojich ľudí má niekoľko rovín. **Občianskoprávna a obchodnoprávna:** firma zodpovedá za škodu spôsobenú jej zamestnancami a orgánmi pri plnení úloh — a to aj vtedy, keď vedenie o konkrétnom konaní nevedelo. **Trestnoprávna:** na Slovensku môže byť právnická osoba trestne stíhaná za vybrané trestné činy spáchané v jej mene, v jej

záujme alebo v rámci jej činnosti. Rozhodujúce je, či firma mala zavedené primerané opatrenia, aby takémuto konaniu predchádzala, odhalila ho a reagovala naň. **Zodpovednosť štatutárov:** na Slovensku je zodpovednosť štatutárov objektívna — štatutár zodpovedá za škodu spôsobenú porušením povinností pri výkone funkcie, pokiaľ nepreukáže, že konal s odbornou starostlivosťou. Táto zodpovednosť trvá aj po zániku funkcie — a nezáleží na tom, či je v čase uplatnenia nároku ešte štatutárom.

- **Koho sa týka:** Všetkých právnických osôb bez ohľadu na veľkosť — a osobne každého, kto je alebo bol štatutárnym orgánom. Pre malé a stredné firmy je to najprehľadanejšia oblasť z celej mapy, pretože sa tradične spája s veľkými korporáciami. V skutočnosti je však práve v menších firmách riziko vyššie, pretože chýba akýkoľvek formálny systém, ktorým by firma preukázala, že konaniu predchádzala.
- **Čo hrozí:** Firme: sankcie vrátane peňažného trestu, prepadnutia majetku, zákazu činnosti alebo zákazu prijímania dotácií a účasti vo verejnom obstarávaní, a v krajnom prípade aj zrušenie právnickej osoby, vylúčenie z obchodných vzťahov, ktoré bezúhonnosť vyžadujú. Štatutárom: osobná zodpovednosť za škodu, povinnosť náhrady škody, zákaz výkonu funkcie a v závažných prípadoch aj trestnoprávne stíhanie.
- **Prečo je to dôležité:** Odberatelia čoraz častejšie vyžadujú preukázanie, že dodávateľ má funkčný systém dohľadu — bez neho neprejdete vstupným dotazníkom. Pri predaji firmy alebo vstupe investora je absencia systému zistením z due diligence, ktoré znižuje cenu alebo zastavuje transakciu. A ak sa niečo stane a firma nemá čo predložiť, štatutár sa nachádza v úplne inej pozícii než ten, ktorý vie ukázať, čo urobil.

B. Ochrana oznamovateľov (whistleblowing)

- **Čo to je:** Povinnosť zaviesť kanál, cez ktorý môžu ľudia nahlásiť protiprávne konanie, prijaté podnety riadne prešetriť a chrániť oznamovateľa pred odvetnými opatreniami.
- **Koho sa týka:** Zamestnávateľov od určitej veľkosti a subjektov vo vybraných oblastiach. Prahať hodnoty aj rozsah povinností treba overiť podľa aktuálneho znenia predpisov.
- **Čo hrozí:** Sankcie za absenciu kanála alebo za nesprávne vybavenie podnetu a zvlášť za odvetné opatrenie voči oznamovateľovi. Zároveň ide o oblasť s vysokým reputačným dopadom.
- **Prečo je to dôležité:** Funkčný kanál je najlacnejší spôsob, ako sa o probléme dozviť skôr, než ho odhalí kontrola alebo médiá. Firmy, ktoré problém zistia interne, ho riešia rýchlejšie, lacnejšie a s menšou reputačnou škodou. Naopak, firma bez kanála sa dozvedá o problémoch ako posledná, následky si predstavte sami.

C. Ochrana osobných údajov

- **Čo to je:** Pravidlá pre nakladanie s údajmi o ľuďoch — zamestnancoch, zákazníkoch, uchádzačoch, obchodných partneroch. Zahŕňa právny základ spracúvania, informovanie dotknutých osôb, bezpečnosť, vzťahy so sprostredkovateľmi a postup pri incidente.
- **Koho sa týka:** Prakticky každej firmy. Rozsah povinností sa líši podľa toho, aké údaje a v akom objeme firma spracúva.
- **Čo hrozí:** Sankcie, nároky dotknutých osôb, zákaz spracúvania. V praxi býva citelnejší prevádzkový dopad incidentu a strata dôvery zákazníkov.
- **Prečo je to dôležité:** Zákazníci si vyberajú dodávateľov aj podľa toho, ako nakladajú s ich údajmi. Bezpečnostný incident vás stojí nielen sankciu, ale týždne riešenia, stratenú dôveru zákazníkov a v niektorých odvetviach aj zákaznícke zmluvy, ktoré sa neobnovia. Pre firmy v B2B je to čoraz častejšie súčasť vstupného hodnotenia dodávateľa.

D. Kybernetická bezpečnosť

- **Čo to je:** Požiadavky na bezpečnosť informačných systémov, riadenie dodávateľov v oblasti IT, hlásenie incidentov a zodpovednosť vedenia za nastavenie bezpečnostných opatrení.
- **Koho sa týka:** Rozširujúceho sa okruhu subjektov vrátane firiem, ktoré doteraz do regulovaných odvetví nepatrili. Táto oblasť sa v poslednom období vyvíja najrýchlejšie.
- **Čo hrozí:** Sankcie, povinnosť nápravy, v niektorých režimoch aj priama zodpovednosť vedenia. Nezávisle od sankcií: prevádzkový výpadok a nároky odberateľov.
- **Prečo je to dôležité:** Ransomvérový útok zastaví prevádzku na dni až týždne — výroba stojí, objednávky sa nevybavujú, zákazníci čakajú. Náklady na obnovu a stratený obrát spravidla niekoľkonásobne presiahnu investíciu do prevencie. Odberatelia v priemysle čoraz častejšie vyžadujú konkrétne bezpečnostné štandardy ako podmienku spolupráce.

E. Finančná regulácia, AML a sankcie

- **Čo to je:** Povinnosti pri predchádzaní legalizácie príjmov z trestnej činnosti — identifikácia a overovanie partnerov, starostlivosť vo vzťahu ku klientom, hlásenie neobvyklých obchodných operácií — a osobitne previerka voči sankčným zoznamom a exportné obmedzenia.
- **Koho sa týka:** Finančných inštitúcií a ďalších tzv. povinných osôb; sankčné previerky sa však týkajú každej firmy, ktorá obchoduje cezhranične alebo s tovarom podliehajúcim obmedzeniam.
- **Čo hrozí:** Sankcie, trestnoprávne dôsledky, zmrazenie prostriedkov, ukončenie bankových vzťahov. Sankčná oblasť je zároveň mimoriadne dynamická.
- **Prečo je to dôležité:** Banka, cez ktorú idú vaše platby, vás previerkou posudzuje — a ak nevyhoviete, ukončí vzťah. Bez bankového účtu nefunguje žiadna firma. Pri cezhraničnom obchode môže jediná platba sankčne posúdenému subjektu zastaviť celý obchodný vzťah a vyvolať vyšetrovanie, ktoré trvá mesiace.

F. Hospodárska súťaž

- **Čo to je:** Zákaz dohôd obmedzujúcich súťaž — najmä o cenách, rozdelení trhu alebo zákazníkov a koordinácii pri verejných obstarávaníach — a zákaz zneužitia postavenia na trhu. Týka sa aj neformálnej komunikácie s konkurenciou, napríklad na pôde združení.

- **Koho sa týka:** Každéj firmy, ktorá podniká na trhu s konkurenciou. Riziko nie je viazané na veľkosť.
- **Čo hrozí:** Vysoké sankcie počítané z celosvetového obratu, neplatnosť dojednaní, nároky poškodených, vylúčenie z verejných zákaziek a osobné dôsledky pre zúčastnené osoby.
- **Prečo je to dôležité:** Neformálny rozhovor s konkurentom na konferencii alebo výmena informácií cez odvetvové združenie môžu viesť k podozreniu z kartelu. Firma, ktorá nemá pravidlá pre kontakt s konkurenciou, nevie rozlíšiť legitímnu spoluprácu od rizikového správania — a rozhodovanie tak ostane na ľuďoch, ktorí nemôžu v danej chvíli vedenie konzultovať, riziko však nesie firma.

G. Korupcia, dary, pohostinnosť a konflikt záujmov

- **Čo to je:** Pravidlá pre poskytovanie a prijímanie výhod, hodnotové limity a schvaľovanie darov a pohostinností, previerky sprostredkovateľov a agentov, oznamovanie a riešenie konfliktu záujmov.
- **Koho sa týka:** Každéj firmy, zvlášť tej, ktorá pôsobí voči verejnému sektoru, využíva sprostredkovateľov alebo pôsobí v prostredí s vyšším rizikom.
- **Čo hrozí:** Trestnoprávne dôsledky pre zúčastnené osoby aj pre firmu, vylúčenie z obstarávania, strata licencií a zásadné reputačné škody.
- **Prečo je to dôležité:** Väčšina korupcií nezačína úmyselným úplatkom. Začína nevinne vyzerajúcimi úpravami — preplatený víkendový pobyt od dodávateľa, dar od partnera tesne pred výberovým konaním, sľúbená odmena sprostredkovateľovi. Bez jasných limitov a postupu schvaľovania si ľudia nedokážu povedať, kde končí pohostinnosť a začína problém.

H. Pracovnoprávny compliance, BOZP a rovnaké zaobchádzanie

- **Čo to je:** Dodržiavanie pracovnoprávných predpisov vrátane pracovného času a odmeňovania, bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci, zásada rovnakého zaobchádzania a ochrana pred obťažovaním. Patrí sem aj to, ako firma rieši sťažnosti zamestnancov.
- **Koho sa týka:** Každého zamestnávateľa. Ide o oblasť s najvyššou frekvenciou kontrol a zároveň o tú, ktorá sa najviac prelína s kultúrou firmy — pozri kapitolu 7.
- **Čo hrozí:** Sankcie, nároky zamestnancov, náhrada škody pri úraze, spory o diskrimináciu. Pri závažných pochybeniach aj trestnoprávne dôsledky pre zodpovedné osoby.
- **Prečo je to dôležité:** Pracovnoprávny compliance je oblasť, ktorú zamestnanci hodnotia každý deň — podľa toho, či firma robí to, čo hovorí. Schopnosť získať a udržať ľudí priamo závisí od toho, či vo firme platia rovnaké pravidlá pre všetkých. Pracovný úraz, ktorý sa rieši zle, stojí viac než prevencia celého roka — a pre firmu nie je len finančnou záťažou, ale testom dôveryhodnosti pred zamestnancami.

I. Dane a účtovníctvo

- **Čo to je:** Nad rámec bežného plnenia daňových povinností sem patrí schopnosť preukázať reálnosť plnení, správne nastavenie vzťahov v rámci skupiny a dokumentácia rozhodnutí s daňovým dopadom.
- **Koho sa týka:** Každéj firmy; intenzita rastie s cezhraničnými transakciami a s transakciami vo vnútri skupiny.
- **Čo hrozí:** Doruby a súvisiace sankcie, spory s dopadom na cash flow, pri závažných prípadoch trestnoprávne dôsledky pre štatutárov.
- **Prečo je to dôležité:** Daňová kontrola, ktorá skončí dorubom, nezabolí len sumou — zabolí tým, že firma mesiace rieši inšpekciu namiesto podnikania a cash flow sa dostane pod tlak práve vtedy, keď ho potrebuje na iné veci. Zdokumentované rozhodnutia s daňovým dopadom sú zároveň najlepším argumentom pri spore — a ich absencia je najhorším.

J. Ochrana spotrebiteľa, reklama a obchodné praktiky

- **Čo to je:** Pravidlá pre informovanie zákazníka pred uzavretím zmluvy, obsah zmluvných podmienok, reklamácie a vybavovanie sťažností, pravdivosť reklamy a zákaz nekalých obchodných praktík.
- **Koho sa týka:** Firiem predávajúcich spotrebiteľom; niektoré požiadavky sa uplatňujú aj vo vzťahoch medzi podnikateľmi.
- **Čo hrozí:** Sankcie, neplatnosť neprijateľných podmienok, povinnosť nápravy, kolektívne uplatňovanie nárokov a rýchly reputačný dopad v online prostredí.
- **Prečo je to dôležité:** Jedna zle vybavená reklamácia alebo nepravdivá informácia v reklame sa dnes dostane na sociálne siete skôr, než sa dostane k právnikovi. Reputačný dopad je okamžitý a neodvolateľný. Pre firmy predávajúce spotrebiteľom je to oblasť, kde sa najrýchlejšie prejaví rozdiel medzi tým, čo firma hovorí, a tým, čo robí.

K. ESG a udržateľnosť

- **Čo to je:** Povinnosti vykazovania vplyvov firmy na životné prostredie, spoločnosť a spôsob riadenia (CSRD), požiadavky na preverovanie dodávateľského reťazca z hľadiska ľudských práv a životného prostredia (CSDDD) a zodpovednosť za tvrdenia o udržateľnosti, ktoré firma uvádza navonok. Oblasť prešla v roku 2026 zásadnou zmenou: tzv. Omnibus I (smernica EÚ 2026/470, účinná od 18. marca 2026) dramaticky zúžila rozsah povinných subjektov a posudzuje harmonogram. Reporting podľa CSRD sa teraz vzťahuje len na firmy s viac ako 1000 zamestnancami a čistým obratom nad 450 mil. EUR (pôvodne 250 zamestnancov / 50 mil. EUR). Povinnosť náležitej starostlivosti v dodávateľskom reťazci podľa CSDDD sa vzťahuje len na firmy s viac ako 5 000 zamestnancami a obratom nad 1,5 mld. EUR, s účinnosťou od júla 2029. Kotizované MSP boli z povinnej pôsobnosti úplne vylúčené.
- **Koho sa týka:** Priamo už len najväčších subjektov (po Omnibus I zostáva v pôsobnosti CSRD približne 5 000–10 000 firiem namiesto pôvodných 50 000). Nepriamo však aj menších firiem, ktoré dodávajú tým veľkým — hoci Omnibus I obmedzil, aké údaje môžu veľké firmy od menších dodávateľov vyžadovať (len v rozsahu dobrovoľných štandardov pre MSP), v praxi veľkí odberatelia stále prenášajú požiadavky zmluvne.
- **Čo hrozí:** Sankcie za nesprávne vykazovanie (až 3 % celosvetového obratu podľa CSDDD), dôsledky nepodložených tvrdení o udržateľnosti (greenwashing), povinnosti nápravy a — v praxi najčastejšie — vypadnutie z dodávateľského reťazca, keď odberateľ vyžaduje údaje, ktoré firma nevie poskytnúť.

- **Prečo je to dôležité:** Veľkí odberatelia už dnes vyžadujú od dodávateľov údaje o uhlíkovej stope, pôvode materiálov a pracovných podmienkach. Kto ich nevie poskytnúť, vypadáva z dodávateľského reťazca — nie preto, že by porušil zákon, ale preto, že odberateľ musí tieto údaje vykázať za celý reťazec a nemožnosť ich získať preňho predstavuje riziko.

L. Obchodné tajomstvo, dôverné informácie a duševné vlastníctvo

- **Čo to je:** Ochrana vlastného know-how vrátane opatrení, ktoré sú podmienkou právnej ochrany, nakladanie s dôvernými informáciami partnerov, ošetrovanie práv k dielam vytvoreným zamestnancami a dodávateľmi a dodržiavanie licenčných podmienok softvéru.
- **Koho sa týka:** Každá firma, ktorá má vlastné know-how, spolupracuje s externistami alebo používa licencovaný softvér.
- **Čo hrozí:** Strata právnej ochrany know-how, spory s partnermi a bývalými zamestnancami, nároky z porušenia licencií, riziko odhalenia pri due diligence.
- **Prečo je to dôležité:** Know-how je často to najcennejšie, čo firma má — ale jeho právna ochrana existuje len vtedy, ak firma preukáže, že ho chráni. Bez NDA, označenia dôvernosti a kontroly prístupu nevzniká obchodné tajomstvo, ale len informácia, ktorú si môže váš bývalý zamestnanec alebo partner zobrať so sebou. Pri predaji firmy je to zároveň jedna z prvých vecí, na ktoré sa kupujúci pozrie.

M. Sektorová regulácia

- **Čo to je:** Osobitné požiadavky viazané na odvetvie — finančné služby, zdravotníctvo a farmácia, energetika, doprava, potravinárstvo, stavebníctvo a ďalšie. Spravidla zahŕňajú licencie, odbornú spôsobilosť, hlásenia a osobitné kontrolné mechanizmy.
- **Koho sa týka:** Firiem v regulovaných odvetviach a často aj ich dodávateľov.
- **Čo hrozí:** Odňatie alebo pozastavenie oprávnenia, zastavenie činnosti, sankcie.
- **Prečo je to dôležité:** Licencia alebo oprávnenie na podnikanie je pre regulované firmy existenčná podmienka — bez nej činnosť končí. Ale aj pre ich dodávateľov platí: ak váš odberateľ stratí licenciu, stratíte zákazníka. Sektorové požiadavky sa preto čoraz častejšie prenášajú v celom dodávateľskom reťazci.

N. Umelá inteligencia ako prierezová oblasť

- **Čo to je:** Pravidlá pre vývoj a používanie systémov umelej inteligencie. Ich osobitosť spočíva v tom, že sa neviažu na odvetvie, ale na spôsob použitia, a prekrývajú sa s ochranou údajov, zákazom diskriminácie, bezpečnosťou a zodpovednosťou za produkt.
- **Koho sa týka:** Firiem, ktoré systémy umelej inteligencie vyvíjajú, ale rovnako aj tých, ktoré ich len používajú — vrátane používania cez bežne dostupné nástroje bez vedomia vedenia.
- **Čo hrozí:** Sankcie, zodpovednosť za rozhodnutia prijaté s podporou systému a dôsledky vyplývajúce zo súbežne dotknutých oblastí, najmä ochrany údajov a zákazu diskriminácie.
- **Prečo je to dôležité:** Systém umelej inteligencie, ktorý používate na prípravu ponuky, hodnotenie zamestnancov alebo komunikáciu so zákazníkom, robí rozhodnutia vašim menom. Ak dá nesprávny výsledok, zodpovedáte vy — nie dodávateľ nástroja. A na rozdiel od chyby jedného človeka, chyba v nastavení systému zasiahne všetkých, ktorí ním prešli, naraz.

Riadeniu tejto oblasti sa venuje kapitola 8. Podrobnejší regulatórny výklad je predmetom samostatnej publikácie našej kancelárie, ktorú nájdete na našej webovej stránke.

4.3 AKO REGULÁCIE VZNIKAJÚ A MENIA SA — A PREČO STATICKÉ RIEŠENIE NESTAČÍ

Regulácia nie je stav, ale proces. Predpis sa pripravuje, prijíma, nadobúda účinnosť často s odkladom a v prechodnom období, dopĺňa sa vykonávacími predpismi a usmerneniami dohľadu a napokon sa jeho význam ustáľuje rozhodovacou praxou. Medzi prijatím a tým, čo predpis reálne znamená v praxi, spravidla uplynú roky.

Pre firmu z toho vyplývajú tri praktické dôsledky.

- **Compliance nastavený k jednému dňu zastaráva.** Smernica napísaná pred tromi rokmi a odvtedy nedotknutá spravidla už nezodpovedá skutočnosti — a to je horšie než jej absencia, pretože vytvára zdanie ošetrovania.
- **Sledovanie zmien musí byť niečia úloha.** Nie „všetkých“, ale konkrétnej osoby s konkrétnou periodicitou.
- **Zmena predpisu nekončí aktualizáciou dokumentu.** Kým sa nezmení školenie, proces a kontrola, nezmenilo sa nič.

Preto má compliance podobu cyklu, nie projektu. Cyklu sa venuje časť 6.4.

4.4 DÔSLEDKY NESÚLADU

Sankcia býva to prvé, na čo sa firmy pýtajú. V praxi býva až tým menej bolestivým dôsledkom.

- **Priame sankcie a konania** — pokuty, opatrenia na nápravu, zákaz činnosti, odňatie oprávnenia.
- **Osobná zodpovednosť štatutárov** — samostatne v časti 6.2.
- **Obchodné dôsledky** — vylúčenie z obstarávania a dotácií, vypadnutie z dodávateľského reťazca, ukončenie spolupráce zo strany odberateľa alebo banky.
- **Transakčné dôsledky** — zistenia z due diligence znižujú cenu, vedú k zádržnému, k rozsiahlym vyhláseniam a zárukám alebo transakciu zastavia úplne.
- **Prevádzkové dôsledky** — riešenie incidentu viaže kapacity vedenia na mesiace a to je náklad, ktorý sa nikde nevykáže.
- **Reputácia a ľudia** — dopad na značku a schopnosť udržať a získať zamestnancov.

4.5 EXTRATERITORIALITA A PRIEREZOVOSŤ

Dva vývojové trendy menia to, ako firmy k pravidlám pristupujú.

Extrateritorialita znamená, že na firmu môžu dopadať predpisy štátu, v ktorom nesídlia a ktorý si nezvolila — typicky preto, že používa určitú menu, technológiu alebo infraštruktúru, alebo je súčasťou skupiny s väzbou na daný štát. Najviditeľnejšie je to v protikorupčnej a sankčnej oblasti.

Predpisy, ktoré najčastejšie môžu zasiahnuť firmu mimo jurisdikcie, v ktorej boli prijaté:

- **Protikorupcia.** US FCPA (USA) dosahuje na každého, kto pri korupčnom konaní použije americkú infraštruktúru — stačí platba v USD cez americkú banku. UK Bribery Act (Spojené kráľovstvo) pokrýva každú firmu, ktorá v UK vykonáva akúkoľvek časť podnikania, vrátane súkromnej korupcie. Loi Sapin II (Francúzsko) vyžaduje program prevencie od francúzskych skupín pre celok vrátane zahraničných dcér. Pre slovenskú firmu to znamená: ak obchodujete s partnerom, ktorý podlieha niektorej z týchto jurisdikcií, očakáva od vás rovnaký štandard.
- **Sankcie a exportné kontroly.** Americký sankčný režim (OFAC) sa uplatňuje na transakcie v USD a na osoby s akýmkoľvek americkým kontaktným bodom. EAR (USA) kontroluje tovar s americkým pôvodom alebo americkou technológiou kdekoľvek na svete — časť z komponentu nevymaže jeho pôvod. Nariadenia EÚ o sankciách (nariadenie 833/2014 v znení neskorších balíkov) ukladajú európskym firmám povinnosť dohliadať, aby ich entity mimo EÚ sankcie neobchádzali. Pre slovenskú firmu to znamená: ak váš výrobok obsahuje americkú technológiu alebo platíte v dolároch, podliehate americkému režimu bez ohľadu na to, že s USA priamo neobchodujete.
- **Ochrana údajov.** GDPR (EÚ) sa vzťahuje na každú firmu, ktorá spracúva údaje o osobách v EÚ — aj keď sídli mimo EÚ. V opačnom smere: ak slovenská firma používa cloudové služby amerického poskytovateľa, musí riešiť prenos údajov do tretích krajín podľa európskeho práva.

Spoločný znak: žiaden z týchto predpisov nevyžaduje súhlas firmy — stačí väzba na danú jurisdikciu cez menu, technológiu, trh alebo obchodného partnera. A na rozdiel od časti 3.4, kde je téma popísaná z pohľadu dcéry skupiny, tu ide o priamy dosah: slovenská firma môže podliehať cudziemu režimu aj bez toho, aby patrila do akejkoľvek skupiny.

Prierezosť znamená, že jedna udalosť dnes zasiahne viacero oblastí naraz. Únik údajov nie je len vec ochrany osobných údajov — je to zároveň otázka kybernetickej bezpečnosti, zmluvných záväzkov voči odberateľom, komunikácie navonok a niekedy aj pracovnoprávných dôsledkov. Preto zlyháva model, v ktorom má každá oblasť svojho vlastníka a nikto nemá celok. Tomu sa venuje kapitola 6.

4.6 DRUHÝ „REGULÁTOR“: ODBERATELIA A DODÁVATEĽSKÝ REŤAZEC

V našom regióne platí pozorovanie, ktoré prekvapí len tých, ktorí ho ešte nezažili: pre množstvo firiem je reálnym vynucovateľom compliance zákazník, nie úrad.

Prejavuje sa to konkrétne — vstupnými dotazníkmi, ktoré preverujú nastavenie dodávateľa; dodávateľskými kódexmi, ktoré sa stávajú súčasťou zmluvy; požiadavkami na certifikácie a audity; povinnosťou poskytovať údaje o udržateľnosti; auditmi u dodávateľa a zmluvnými sankciami vrátane práva ukončiť spoluprácu.

Tento tlak má tri vlastnosti, ktoré ho robia praktickejším než regulatórny.

- **Prichádza skôr než regulácia.** Veľké skupiny prenášajú svoje požiadavky na dodávateľov predtým, než sa stanú záväznými pre ne samotné.
- **Nepozná prahové hodnoty podľa veľkosti.** Ak dodávate veľkej skupine, požiadavky dostanete bez ohľadu na to, koľko máte zamestnancov.
- **Vymáha sa okamžite.** Úrad kontroluje výberovo a s odstupom. Odberateľ jednoducho nezádá objednávku.

Pre mnohé firmy je to zároveň najlepší argument, prečo sa compliance oplatí: nie ako ochrana pred pokutou, ale ako podmienka prístupu k zákazkám.

Osobitné riziko: compliance vyhlásenia v zmluvách, ktoré firma podpisuje bez toho, aby vedela, čo sľubuje.

V praxi sa bežne stáva, že slovenská firma pri uzatváraní zmluvy so zahraničným partnerom podpíše vyhlásenia (representations and warranties), v ktorých prehlasuje, že spĺňa určitý compliance štandard — napríklad že má zavedený protikorupčný program, že preveruje obchodných partnerov voči sankčným zoznamom, že dodržiava pracovnoprávne štandardy v dodávateľskom reťazci alebo že má funkčný kanál pre oznamovateľov. Tieto vyhlásenia bývajú súčasťou dodávateľských zmlúv, vstupných dotazníkov alebo kódexov správania a podpisujú sa často bez toho, aby si ich firma interne overila.

Problém nie je v tom, že také vyhlásenia existujú — sú bežnou súčasťou medzinárodného obchodu. Problém je v tom, keď nie sú pravdivé. A v našej praxi nie sú pravdivé často — nie preto, že by firma vedome klamala, ale preto, že ten, kto zmluvu podpisoval, nevedel, čo firma reálne má a čo nemá.

Dôsledky nepravdivého vyhlásenia sú konkrétne a často bolestivé:

- **Vyhlásenie je zmluvný záväzok.** Ak sa ukáže, že nebolo pravdivé, zakladá nárok na náhradu škody — a to aj vtedy, keď k žiadnemu konkrétnemu incidentu nedošlo.
- **Zmluva spravidla umožňuje druhému partnerovi predčasne ukončiť spoluprácu, ak sa poruší compliance vyhlásenie.** Pre slovenskú firmu, ktorá sa na túto spoluprácu spolieha — napríklad ako na hlavného odberateľa — to môže znamenať stratu kľúčového obchodného vzťahu.
- **Škoda, ktorú ukončenie spolupráce spôsobí druhému partnerovi** — napríklad náklady na hľadanie náhradného dodávateľa,

meškanie projektu, strata zákazníkov — môže byť uplatnená voči tomu, kto nepravdivé vyhlásenie podpísal.

- **V kontexte zahraničných skupín sa tieto nároky uplatnia podľa práva rozhodnej pre zmluvu** — často anglického alebo nemeckého — kde sú dôsledky porušenia vyhlásení ustálené a výrazne prísnejšie, než by slovenský štatutár očakával.

Praktické odporúčanie: pred podpisom každého compliance vyhlásenia si interne overte, či ho firma naozaj spĺňa. Ak ho nespĺňa, neodmietajte ho podpísať — ale dohodnite si časový rámec na zavedenie a vyhlásenie sformulujte tak, aby zodpovedalo skutočnosti. Podpísať niečo, o čom viete, že to nie je pravda, je horšie než povedať, že na tom ešte pracujete.

4.7 PODĽA VEĽKOSTI FIRMY

MALÁ FIRMA	STREDNÁ FIRMA	VEĽKÁ FIRMA
Nepotrebuje pokryť celú mapu. Potrebuje vedieť, ktoré tri až päť oblastí sú pre vás kritické, a tie ošetriť poriadne. Zvyšok stačí poznať.	Vaša úloha je urobiť mapu úplnou a prideliť každej oblasti zodpovedného vlastníka. Najčastejšia medzera: oblasť, o ktorej si všetci mysleli, že ju rieši niekto iný.	Mapu máte. Použite ju ako kontrolu úplnosti a zamerajte sa na prieniky medzi oblasťami — tam vzniká väčšina prekvapení.

5. RIZIKO — IDENTIFIKÁCIA A RIADENIE

Táto brožúra pracuje s tromi vrstvami compliance: PRAVIDLÁ (čo musíme — kapitola 4), SYSTÉM (ako to zabezpečujeme — kapitola 6) a SPRÁVANIE (čo sa naozaj deje — kapitola 7). Riziko je pilier, ktorý ich spája: bez neho neviete, ktoré pravidlá sú pre vás dôležité, kde postaviť systém a na aké správanie sa zamerať. Ak čítate len túto časť, poskytneme vám nástroje na to, aby ste vedeli, čo vám reálne hrozí a čo s tým urobiť.

Riziko je pilier, ktorý sa preskakuje najčastejšie. Firma spíše pravidlá, zavedie školenia a vytvorí kanál — a nikdy si nepoloží otázku, či rieši práve to, čo jej reálne hrozí. Výsledkom je systém, ktorý je dôkladný tam, kde je to jednoduché, a prázdny tam, kde je to nepohodlné.

Bez analýzy rizík je všetko ostatné náhoda. Aj keby náhodou vyšla, nedá sa obhájiť.

5.1 ANALÝZA RIZÍK

Analýza rizík neznamená rozsiahly dokument. V malej firme je to štruktúrovaný rozhovor troch ľudí a jedna tabuľka. Podstatné je, aby zodpovedala štyri otázky.

- **Čo sa nám môže stať?** Konkrétne a naším jazykom — nie „riziko korupcie“, ale „obchodník sľúbi zákazníkovi niečo, čo nesmieme, aby uzavrel kvartál“.
- **Aká je pravdepodobnosť?** Vychádzajte z toho, čo sa už stalo alebo takmer stalo. Blízke situácie sú lepším zdrojom než odhad.
- **Aký by to malo/môže mať dopad?** Finančný, prevádzkový, právny, reputačný.
- **Čo dnes máme?** Nie čo by sme mali mať — čo naozaj funguje.

Dva praktické postrehy z praxe. Po prvé, najlepším zdrojom informácií o rizikách nie sú vedúci, ale ľudia v prvej línii — vedia presne, kde sa pravidlá obchádzajú, lebo to sami robia alebo vidia. Po druhé, najhoršie ošetrené byva riziko, o ktorom sa vo firme nehovorí nahlas, pretože sa dotýka niekoho vplyvného.

5.2 RIZIKOVÝ REGISTER A VLASTNÍCI RIZÍK

Výstupom je jednoduchý prehľad, ktorý pre každé významné riziko uvádza: popis, pravdepodobnosť a dopad, existujúce opatrenia, dohodnuté doplnenie, konkrétneho vlastníka a termín.

Vlastník rizika nie je ten, kto ho eviduje. Je to ten, kto zodpovedá za to, že sa riziko riadi — a mal by to byť človek z prevádzky, nie z podpornej funkcie. Riziko obchodovania so sankcionovaným partnerom vlastní obchod, nie právne oddelenie. Právne oddelenie poskytuje metodiku a kontrolu.

Register má zmysel len vtedy, ak sa k nemu vedenie vracia. Odporúčaná periodicita je aspoň raz ročne a vždy po významnej zmene — nová krajina, nový segment, akvizícia, nová technológia, zásadná zmena regulácie.

5.3 OD RIZIKA K OPATRENIU

Pri každom významnom riziku má firma štyri možnosti a všetky sú legitímne (ak sú vedomé):

1. znížiť riziko opatrením,
2. preniesť riziko zmluvne alebo poistením,
3. vyhnúť sa riziku tým, že sa daná činnosť nebude vykonávať, alebo
4. riziko vedomo prijať.

Vedomé prijatie rizika je plnohodnotná možnosť — ale musí ho prijať ten, kto má na to oprávnenie, a musí to byť zaznamenané.

Nezaznamenané prijatie rizika sa spätne nedá odlíšiť od prehliadnutia. To je rozdiel medzi rozhodnutím, ktoré viete vysvetliť a doložiť, a zanedbaním.

Pri výbere opatrení platí jednoduché pravidlo: opatrenie zabudované do procesu je vždy účinnejšie než opatrenie postavené na pozornosti človeka. Systém, ktorý neumožní odoslať objednávku bez schválenia, funguje spoľahlivejšie než pravidlo, ktoré si to vyžaduje.

5.4 DOKUMENTÁCIA: ČO NIE JE ZDOKUMENTOVANÉ, SA NESTALO

Toto je najčastejšie podceňovaná veta celej brožúry. Firma môže konať správne roky, ale ak o tom nemá záznam, v spore, pri kontrole alebo pri previerke to nemá čím doložiť.

Nejde o byrokráciu. Ide o minimálnu obhájiteľnú stopu v štyroch bodoch:

- **Že ste riziko identifikovali a posúdili** — dátum a účastníci.
- **Že ste rozhodli, čo s ním, a kto to rozhodol.**
- **Že ste opatrenie zaviedli a ľudia sa s ním oboznámili.**
- **Že ste aspoň občas overili, či funguje** — a čo z toho vyplynulo.

Kontrolná otázka: keby zajtra prišla kontrola a spýtala sa, čo ste v danej oblasti urobili, čo by ste jej podali?

6. VEDENIE A RIADENIE — VRSTVA SYSTÉM

Táto brožúra pracuje s tromi vrstvami compliance: PRAVIDLÁ (čo musíme — kapitola 4), SYSTÉM (ako to zabezpečujeme) a SPRÁVANIE (čo sa naozaj deje — kapitola 7). Táto kapitola sa venuje druhej vrstve — systému. Pravidlá bez systému sú len zoznam: nikto za ne nezodpovedá, nikto ich nekontroluje a keď sa niečo stane, nie je jasné, kto mal konať. Systém znamená, že je stanovené, kto rozhoduje, kto zodpovedá, ako sa kontroluje a čo sa stane, keď to nefunguje. Ak čítate len túto časť, dozviete sa, ako nastaviť štruktúru zodpovedností a procesov — ale bez kapitoly 4 nebudete vedieť, ktoré oblasti pokryť, a bez kapitoly 7 nebudete vedieť, či vám systém naozaj funguje v praxi.

Druhá vrstva teda odpovedá na otázku „ako to zabezpečujeme“. Tu sa rozhoduje, či zostane compliance zoznamom povinností, alebo sa stane funkciou riadenia.

6.1 TÓN ZHORA (TONE AT THE TOP)

Pojem sa používa tak často, že stratil obsah. V praxi znamená jedinú vec: čo vedenie urobí, keď je dodržanie pravidla v rozpore s obchodným výsledkom.

Zamestnanci neposudzujú vyhlásenia. Posudzujú rozhodnutia — a to najmä tri z nich: či firma odmietla obchod, ktorý nebolo možné urobiť čisto; ako sa zachovala voči úspešnému človeku, ktorý porušil pravidlo; a čo sa stalo s podnetom, ktorý bol pre vedenie nepohodlný. Odpovede na tieto tri otázky si v firme rozpovedia rýchlejšie než akékoľvek školenie.

Rovnako dôležitý je tón na strednej úrovni riadenia. Priamy nadriadený je ten, kto pravidlo buď podrží, alebo mlčky umožní jeho obídienie. Ak vedenie deklaruje jedno a stredný manažment pod tlakom čísel robí druhé, platí to druhé. Podrobne v časti 7.3.

6.2 ZODPOVEDNOSŤ ŠTATUTÁROV A OSOBNÉ RIZIKO

Zlyhanie v nastavení nie je len problémom firmy. Od štatutárneho orgánu sa očakáva, že bude konať s odbornou starostlivosťou — a to zahŕňa aj povinnosť zabezpečiť, aby firma mala primerané nastavenie a dohľad zodpovedajúci jej veľkosti a rizikám.

Z toho vyplýva niekoľko praktických dôsledkov:

- **Delegovanie zbavuje výkonu, nie zodpovednosti.** Ak je agenda zverená niekomu inému, zostáva povinnosť vybrať vhodnú osobu, dať jej podmienky a kontrolovať výsledok.
- **Nevedomosť nechráni, ak vedieť bolo možné a malo sa.** Chýbajúci systém, ktorý by informáciu priniesol nahor, je sám osebe zlyhaním.
- **Preukázateľnosť rozhoduje.** Štatutár, ktorý má doložené, že riziko posúdil (a možno aj nesprávne), prijal opatrenia a kontroloval ich, je v úplne inej pozícii než ten, kto to isté len tvrdí.
- **Vo viacčlennom orgáne nesúhlas platí len vtedy, keď je zaznamenaný.**

6.3 GOVERNANCE ŠTRUKTÚRA: ROLE, REPORTOVANIE, ESKALÁCIA

Funkčná štruktúra nemusí byť zložitá, ale musí odpovedať na štyri otázky. Kto o čom rozhoduje. Kto koho o čom informuje a ako často. Čo sa stane, keď niekto zistí problém — komu ho oznámi a v akej lehote. A kto rozhodne, keď sa dvaja ľudia nezhodnú.

Vo väčších firmách sa to premieta do výborov a formálnych reportovacích liniek. V menších stačí, ak sú odpovede jednoznačné a všetci ich poznajú.

Dve chyby, ktoré sa opakujú vo firmách všetkých veľkostí:

- **Compliance je podriadený tomu, koho má kontrolovať.** Ak zodpovedná osoba reportuje výhradne človeku, ktorého agendu preveruje, jej nezávislosť je len deklarovaná.
- **Eskalácia existuje len smerom nahor a končí u toho istého človeka, ktorého sa vec týka.** Musí existovať cesta, ktorá ho obíde.

6.4 OPERAČNÝ CYKLUS COMPLIANCE

Compliance nie je stav, ale **opakujúci sa cyklus**. Ak niektorý článok chýba, systém sa preruší v tom bode — a spravidla to zistíte až vtedy, keď je neskoro.

KROK	ČO ZNAMENÁ A KDE SA NAJČASTEJŠIE PRERUŠÍ
1. Riziká	Vieme, čo nám hrozí. Prerušenie: pravidlá sa píše bez toho, aby niekto zisťoval, čo firme reálne hrozí.
2. Pravidlá	Máme zrozumiteľné a primerané pravidlá. Prerušenie: pravidiel je príliš veľa a sú písané pre právnikov, nie pre používateľa.
3. Role	Každá oblasť má vlastníka. Prerušenie: vlastník nie je určený menom, len útvaram alebo vôbec.
4. Školenie	Ľudia vedia, čo majú robiť. Prerušenie: školenie je formálne, jednorazové a rovnaké pre všetkých.
5. Kanály	Existuje cesta, ako nahlásiť problém. Prerušenie: kanál je, dôvera nie.
6. Prešetrovanie	Podnet sa preverí a uzavrie. Prerušenie: podnet sa rieši neformálne, bez záznamu a bez spätnej väzby.
7. Dôsledky	Porušenie má následok. Prerušenie: následok je pre rôznych ľudí rôzny.
8. Kontrola	Overujeme, či to funguje. Prerušenie: kontroluje sa existencia dokumentu, nie účinnosť opatrenia.
9. Dokumentácia	Vieme to doložiť. Prerušenie: veci sa robia, ale nezaznamenávajú.
10. Revízia	Cyklus sa opakuje. Prerušenie: systém sa nastavil raz a odvtedy sa nikto nevrátil.

Ak si máte z tejto kapitoly odnieť jedinou vec: **najslabší článok určuje pevnosť celku**. Firma s výbornými pravidlami a nefunkčným krokom 7 je na tom horšie než firma s priemernými pravidlami a dôsledným vymáhaním.

6.5 OZNAMOVACIE KANÁLY A PREŠETROVANIE

Oznamovací kanál je zároveň aj právnu povinnosťou (či ste subjektom si zistíte ľahko) a najcitlivejším bodom celého systému. Práve tu sa najzreteľnejšie ukáže rozdiel medzi formálnym a funkčným compliance.

Aby kanál fungoval, musia byť splnené **štyri podmienky súčasne**:

- Ľudia o ňom vedia a poznajú konkrétny postup, nie len jeho existenciu.
- Veria, že podnet niekto skutočne rieši a že im to neublíži. Bez tejto podmienky ostatné tri nepomôžu.
- Podnet sa prešetrí štruktúrovane — kto ho vedie, ako sa zabezpečia podklady, ako sa chráni identita, ako sa vec uzavrie.
- Oznamovateľ dostane spätnú väzbu v rozsahu, v akom je to možné. Mlčanie po podaní podnetu zabije kanál spoľahlivejšie než čokoľvek iné.

Nulový počet podnetov nie je dobrá správa. Vo firme s desiatkami ľudí sa vždy deje niečo, čo by stálo za oznámenie. Ak nechodí nič, spravidla to znamená, že ľudia kanálu neveria alebo ho nepoznajú — a problémy sa riešia mimo neho, alebo neriešia vôbec.

Osobitne treba dopredu ošetriť situáciu, keď sa podnet týka člena vedenia. Ak sa na ňu myslí až vo chvíli, keď nastane, je spravidla neskoro.

6.6 MERANIE EFEKTIVITY

Väčšina firiem meria aktivitu: koľko školení, koľko smerníc, koľko preškolených ľudí. To hovorí o vynaloženej energii, nie o účinnosti.

Užitočnejšie ukazovatele odpovedajú na otázku, či sa niečo mení:

- Počet a typ podnetov v čase — rastúci počet býva na začiatku dobrým znamením, nie zlým.
- Čas od podania podnetu po jeho uzavretie.
- Podiel prípadov, kde sa problém zistil interne skôr, než ho odhalil niekto zvonka.
- Výsledky výberových kontrol na vzorke reálnych transakcií — nie kontrola dokumentov, ale kontrola toho, čo sa naozaj stalo.

- Opakovanie tých istých zistení. Opakované zistenie znamená, že náprava bola formálna.
- Anonymný prieskum medzi zamestnancami s jedinou dobre položenou otázkou: čo sa u nás stane, keď niekto povie, že sa deje niečo nesprávne?

Nezávislé preskúmanie — interným auditom alebo externe — má hodnotu vtedy, keď ho vykonáva niekto, kto systém nenastavoval. Vlastná kontrola vlastnej práce nie je uistenie.

6.7 GOVERNANCE AKO KONKURENČNÁ VÝHODA

Compliance sa najčastejšie predáva strachom. Ten funguje krátkodobu a vyvoláva minimalistický prístup: urobiť toľko, aby nás nepokutovali.

Praktickejšie dôvody sú tieto:

- **Prístup k zákazkám.** Bez preukázateľného nastavenia neprejdete vstupným preverením u veľkých odberateľov ani vo verejných zákazkách.
- **Hodnota firmy pri predaji.** Zistenia z previerky sa premietajú do ceny, do zádržného a do rozsahu záruk. Firma s poriadkom sa predáva rýchlejšie a drahšie.
- **Rýchlosť rozhodovania.** Ak je jasné, kto o čom rozhoduje, veci sa nezastavujú na otázke „a kto to má schváliť?“.
- **Udržanie ľudí.** Prostredie, kde platia rovnaké pravidlá pre všetkých, si ľudia vyberajú a v prostredí, kde neplatia, dlho nezostávajú.
- **Odolnosť.** Firma, ktorá má nastavený postup pre incident, ho zvládne za dni. Firma bez neho ho rieši mesiace.

6.8 MINIMÁLNY FUNKČNÝ SYSTÉM PODĽA VEĽKOSTI

Čo je naozaj nevyhnutné — a čo je zbytočný luxus.

MALÁ FIRMA	STREDNÁ FIRMA	VEĽKÁ FIRMA
Tri až päť kľúčových rizík na papieri. Niekoľko krátkych pravidiel v jazyku firmy. Jedna zodpovedná osoba, spravidla konateľ. Jasná cesta na nahlásenie problému. Jednoduchá evidencia školení a rozhodnutí. Ročné prehodnotenie.	Rizikový register s vlastními. Vlastník pre každú relevantnú oblasť. Oddelené schvaľovanie od výkonu tam, kde je riziko najvyššie. Funkčný oznamovací kanál a postup prešetrovania. Cílené školenia podľa rolí. Výberová kontrola aspoň v dvoch oblastiach ročne.	Formalizované role, výbory a reportovanie. Nezávislé preskúmanie. Meranie účinnosti, nie aktivity. Kontrola dôslednosti dôsledkov naprieč úrovňami. Pravidelná revízia dokumentácie a jej redukcia.

7. BEHAVIORÁLNY ROZMER — VRSTVA SPRÁVANIE

Táto brožúra pracuje s tromi vrstvami compliance: PRAVIDLÁ (čo musíme — kapitola 4), SYSTÉM (ako to zabezpečujeme — kapitola 6) a SPRÁVANIE (čo sa naozaj deje). Táto kapitola sa venuje tretej vrstve — tomu, ako sa ľudia v reálnych situáciách správajú. Pravidlá a systém sú podmienkou, ale nie zárukou: compliance funguje alebo zlyháva v okamihu, keď konkrétny človek čelí konkrétnej situácii pod tlakom termínu alebo obchodného výsledku. Ak čítate len túto časť, porozumiete tomu, prečo smernice samy osebe nestačia a čo s tým urobiť — ale bez kapitoly 4 nebudete vedieť, ktoré pravidlá vás viažu, a bez kapitoly 6, ako ich systematicky riadiť.

Tretia vrstva odpovedá na otázku „čo sa naozaj deje“. Je to zároveň vrstva, ktorú väčšina compliance materiálov spomenie jednou vetou o firemnej kultúre a ide ďalej.

Prítom platí jednoduchá skutočnosť: **pravidlá neporušujú systémy alebo procesy, ale ľudí.** A ľudia ich vo veľkej väčšine prípadov neporušujú preto, že by boli nečestní. Porušujú ich preto, že v konkrétnej situácii sa im to javilo ako správne, nutné alebo bezvýznamné. Ak firma nechápe, prečo sa jej ľudia v určitých situáciách rozhodnú pravidlo obísť alebo nedodržať, nepomôže jej ani najlepšia smernica — problém nie je v texte pravidla, ale v tom, čo sa deje, keď sa pravidlo stretáva s termínom, obchodným tlakom alebo tímovým zvykom.

7.1 PREČO PRAVIDLÁ SAMY OSEBE NESTAČIA

Medzi pravidlom a správaním stojí niekoľko krokov, z ktorých každý môže zlyhať. Človek musí o pravidle vedieť. Musí ho pochopiť. Musí si v danej chvíli uvedomiť, že sa na jeho situáciu vzťahuje. Musí byť schopný ho dodržať. A musí chcieť ho dodržať aj vtedy, keď ho to niečo stojí.

Väčšina compliance systémov rieši prvé dva kroky — informovanosť a pochopenie — a zvyšné tri považuje za samozrejmé. Práve tam sa však systém láme.

Typické prejavy zlyhania v jednotlivých krokoch:

KDE SA TO LÁME	AKO TO VYZERÁ V PRAXI
Nevie o pravidle	Pravidlo existuje, ale je v dokumente, ktorý človek podpísal pri nástupe a nikdy neotvoril.
Nerozumie mu	Pravidlo je napísané jazykom predpisu. Človek ho prečíta a nevie, čo má konkrétne urobiť inak.

Nespozná situáciu	Vie, že sa nesmú prijímať dary. Netuší, že sa to vzťahuje aj na víkendový pobyt od dodávateľa.
Nedokáže ho dodržať	Postup vyžaduje schválenie, ktoré trvá tri dni. Zákazník potrebuje odpoveď dnes.
Nechce ho dodržať	Vie, čo má robiť. Vie tiež, že ten, kto pravidlo minule obišiel, dostal odmenu alebo si toho nikto nevšimol.

Prvé dva riadky sa riešia komunikáciou. Tretí školením na reálnych situáciách. Štvrtý je otázka dizajnu procesu, nie disciplíny. A piaty nie je problém pravidiel vôbec — je to problém vedenia.

7.2 BEHAVIORÁLNE RIZIKÁ

Existuje niekoľko opakujúcich sa mechanizmov, ktoré vedú slušných ľudí k rozhodnutiam, ktoré by z odstupe neurobili. Nie sú to poruchy charakteru; sú to bežné vlastnosti fungovania ľudí v skupinách a pod tlakom. Práve preto sa dajú predvídať a ošetriť.

Tlak na výkon a termín

Najsilnejší jednotlivý faktor. Ak sú ciele nastavené tak, že sa nedajú splniť pri dodržaní všetkých pravidiel, firma si vybrala — len o tom nahlas nehovorí. Ľudia to čítajú presne. Zvlášť rizikové sú obdobia uzávierok, koniec kvartálu či roka.

Normalizácia odchýlky

Malá výnimka, ktorá raz prešla bez následku, sa stane bežnou praxou. Po roku už nikto nevie, že to bola výnimka. Nový človek to preberie ako štandard. Toto je mechanizmus, ktorým vzniká väčšina veľkých zlyhaní — nie jedným rozhodnutím, ale sériou drobných posunov, z ktorých ani jeden sám osebe nevyzeral zle.

Skupinové myslenie

V súdržnom tíme, ktorý má spoločný cieľ, sa nesúhlas javí ako nelojálnosť. Pochybnosti sa nevyslovia — nie preto, že by ich nikto nemal, ale preto, že každý predpokladá, že je jediný, kto ich má. Zvlášť ohrozené sú tímy s dlho nezmeneným zložením a silným, obľúbeným vedúcim.

Difúzia zodpovednosti

Čím viac ľudí niečo vidí, tým menej pravdepodobne niekto zasiahne. Každý predpokladá, že to rieši niekto iný alebo že to niekto kompetentnejší už posúdil. Prejavuje sa to najmä v procesoch s mnohými schvaľovateľmi: každý podpíše s dôverou v predchádzajúceho a nikto vec neposúdil.

Morálne odpojenie

Jazyk, ktorým sa vo firme o veciach hovorí, mení to, ako sa vnímajú. „Optimalizácia“, „štandardná prax v odvetví“, „takto to chce zákazník“ — všetko sú formulácie, ktoré rozhodnutie vzdávajú od jeho následku a od osobnej zodpovednosti. Ak sa vo firme o citlivých veciach hovorí výhradne v tomto jazyku, je to signál.

Postupný sklz

Ľudia oveľa ochotnejšie prijímajú malý posun od toho, čo urobili naposledy, než veľký posun od východiskového stavu. Rad drobných ústupkov preto dovedie ľudí ďalej, než by kedy prijali naraz. Toto je dôvod, prečo má zmysel riešiť aj drobné porušenia — nie kvôli ich vlastnej závažnosti, ale preto, že určujú, kde sa začne budúci rok.

Konflikt lojality

Väčšina ľudí je lojálna predovšetkým svojmu tímu a svojmu priamemu nadriadenému, až potom firme ako celku. Ak sa tieto lojality dostanú do rozporu, spravidla vyhrá tá bližšia. Preto sú podnety týkajúce sa vlastného tímu podávané najmenej často — a preto je dôležité, ako sa firma zachová k tomu, kto ho napriek tomu podá.

7.3 NÁSTROJE NA BUDOVANIE COMPLIANCE KULTÚRY

Nasledujúce nástroje fungujú len vtedy, ak sú v súlade s tým, čo firma reálne robí. Ak nie sú, zvyšujú cynizmus — zamestnanci ich čítajú ako dôkaz, že vedeniu ide iba o zdanie.

Školenia, ktoré niečo menia

Školenie o predpise nemení správanie. Mení ho tréning na situáciách, ktoré ľudia poznajú.

- Vychádzajte z reálnych situácií z vášho odvetvia, ideálne z vlastnej firmy — anonymizovane.
- Rozlíšte cieľové skupiny. Obchodník potrebuje iné školenie než účtovníčka a člen vedenia potrebuje ešte iné.
- Trénujte hraničné prípady, nie zjavné porušenia. Nikto nepotrebuje školenie na to, že sa nekradne.
- Naučte ľudí, čo majú urobiť, keď si nie sú istí. To je v praxi najcennejšia zručnosť z celého školenia.
- Nechajte vedenie školenie absolvovať viditeľne spolu s ostatnými, nie v samostatnom formáte.

Oznamovanie a reakcia naň

Technická stránka kanála je popísaná v časti 6.5. Kultúrna stránka je jednoduchšia a ťažšia zároveň: rozhoduje to, čo sa stalo s prvým podnetom. Ak ho firma vybavila poriadne a oznamovateľovi sa nič nestalo, druhý podnet príde. Ak nie, nepríde už žiadny — a firma si to vyhodnotí ako dôkaz, že problémy nemá.

Odmeňovanie a hodnotenie

Toto je najsilnejší a najmenej využívaný nástroj. Systém odmeňovania hovorí o skutočných prioritách firmy presnejšie než ktorýkoľvek dokument.

- Ak je odmena viazaná výlučne na výsledok, firma platí za výsledok bez ohľadu na cestu k nemu — a tak sa aj bude správať.
- Zohľadnenie spôsobu dosiahnutia výsledku v hodnotení mení správanie účinnejšie než ďalšia smernica.
- Povýšenie je najhlasnejšia správa, akú firma vysielá. Kto postúpil, ten definuje, čo sa oplatí.
- Pri závažnom porušení musí mať dôsledok prednosť pred výkonom porušiteľa. Jedna výnimka pre úspešného človeka zruší platnosť pravidla pre všetkých ostatných.

Dizajn pravidiel a procesov

Časť problémov, ktoré vyzerajú ako kultúrne, sú v skutočnosti chyby dizajnu.

- Pravidlo, ktoré sa nedá dodržať v štandardnom pracovnom tempe, sa nebude dodržiavať.
- Pravidlo, ktoré sa objaví v okamihu rozhodovania, funguje lepšie než pravidlo v dokumente.
- Päť pravidiel, ktoré sa naozaj dodržiavajú, je viac než dvadsať, pri ktorých všetci vedia, že sa ich porušovanie prehliada — pretože také pravidlá učia ľudí, že sa pravidlá nemyslia vážne.
- Ak je dodržanie pravidla zložitejšie a pomalšie než jeho obídenie, ľudia ho budú obchádzať. Nie zo zlého úmyslu, ale preto, že pod tlakom času siahnu po tom, čo je rýchlejšie. Proces musí byť navrhnutý tak, aby správny postup bol aspoň rovnako jednoduchý ako nesprávny.

7.4 PAPIEROVÉ VS. FUNKČNÉ COMPLIANCE

Rozdiel sa nedá zistiť z dokumentácie. Dá sa zistiť z otázok položených ľuďom, ktorí nie sú vo vedení.

PAPIEROVÉ COMPLIANCE	FUNKČNÉ COMPLIANCE
Smernice existujú a sú podpísané.	Ľudia vedia, čo majú urobiť v konkrétnej situácii.
Školenie sa absolvuje raz ročne, rovnaké pre všetkých.	Školenie je ciele a pracuje s reálnymi prípadmi.
Kanál na podnety existuje, nechodí doň nič.	Podnety chodia a je vidieť, čo sa s nimi stalo.
Pri porušení sa hľadá, kto to mal ustrážiť.	Pri porušení sa hľadá, čo v systéme zlyhalo — a súčasne sa vyvodí dôsledok.
Dôsledok závisí od toho, o koho ide.	Dôsledok je rovnaký naprieč úrovňami a je to vidieť.
Compliance je agenda jedného útvaru.	Compliance je súčasť rozhodovania v prvej línii.
Otázka „smiem to?“ sa nekladie.	Otázka „smiem to?“ je bežná a nikoho neznevýhodňuje.

Praktický test, ktorý zaberie desať minút: opýtajte sa piatich ľudí z rôznych útvarov, čo by urobili v konkrétnej hraničnej situácii z vášho odvetvia. Ak dostanete päť rôznych odpovedí, máte papierové compliance bez ohľadu na to, čo je v dokumentoch.

7.5 KOMUNIKÁCIA A TRANSPARENTNOSŤ

Voči zamestnancom platia tri zásady. Hovoriť o pravidlách v čase, keď sa nič nedeje — nie až pri incidente, keď každá komunikácia vyzerá ako obrana. Hovoriť o tom, čo firma urobila s podnetmi, aspoň v agregovanej podobe; to je najpresvedčivejší dôkaz, že systém žije. A pomenovať nepríjemné veci skôr, než ich ľudia pomenujú medzi sebou — pretože to urobia tak či tak.

Voči zákazníkovi, partnerovi a verejnosti platí jedno pravidlo, ktoré je zároveň právne významné: nesľubovať viac, než je firma schopná preukázať. Vyhlásenia o hodnotách, udržateľnosti alebo etických štandardoch sa v prípade sporu stávajú meradlom, podľa ktorého sa firma posudzuje. Nadhodnotená deklarácia je preto samostatné riziko, nie marketingová investícia.

7.6 ŠTRUKTÚRA ORGANIZÁCIE AKO ZDROJ RIZIKA

Doteraz sme hovorili o mechanizmoch, ktoré pôsobia na jednotlivca. Časť rizika však nevzniká v ľuďoch, ale v usporiadaní firmy. Prejaví sa ako nedodržanie pravidla, ale príčina je inde — a pokiaľ sa neodstráni, to isté sa bude opakovať s novými ľuďmi.

Štyri situácie sa opakujú naprieč odvetvami aj veľkosťami.

Nejasné rozhodovacie právomoci

Ak nie je jednoznačné, kto o čom rozhoduje, ľudia si to doplnia sami — spravidla podľa toho, kto má najsilnejší hlas alebo kto je najbližšie k majiteľovi. Formálne schvaľovanie sa potom stane administratívnym doplnkom rozhodnutia, ktoré už padlo inde.

Ako sa to prejaví: schvaľovanie sa obchádza alebo dopĺňa spätne. Pri incidente nikto nevie povedať, kto rozhodol. Odpoveďou nie je ďalšia smernica, ale vyjasnenie právomocí a ich zosúladenie so skutočným vplyvom vo firme.

Nerovnováha medzi tým, čo firma berie a čo dáva

Ak dlhodobo vzniká výrazný nepomer medzi tým, čo sa od ľudí alebo od celého útvaru očakáva, a tým, čo dostávajú späť — uznanie, zdroje, vplyv na rozhodnutia — vzniká tichý odpor. Neprejaví sa konfliktom; prejaví sa formálnym plnením a stratou ochoty urobiť čokoľvek navyše.

Ako sa to prejaví z pohľadu compliance: ľudia prestanú upozorňovať na problémy, ktoré nie sú ich vlastné. Robia presne to, čo sa dá skontrolovať, a nič viac. Systém formálne funguje a informácie nahor prestali chodiť.

Prehliadaní a vylúčení

V mnohých firmách existuje skupina, ktorá je pre chod podstatná, ale v rozhodovaní neviditeľná — prevádzka, údržba, administratíva, niekedy celá pobočka alebo prevzatá spoločnosť. Práve títo ľudia spravidla vidia problémy najskôr.

Ako sa to prejaví: firma sa dozvie o probléme neskoro, hoci to niekto vedel mesiace. Otázka pre vedenie neznie, prečo nikto nič nepovedal, ale prečo by to mal urobiť niekto, koho hlas doteraz nikoho nezaujímá.

Dvojité meranie

Ak sa pravidlá vymáhajú prísnejšie voči jedným a miernejšie voči druhým — typicky voči juniorným oproti seniorným alebo voči podpore oproti obchodu — stráca platnosť celý systém, nielen dotknuté pravidlo. Ľudia z toho vyvodzujú správny záver: pravidlá nie sú pravidlá, sú to nástroje, ktoré sa používajú, keď sa hodia.

Ako sa to prejaví: klesá počet podnetov, rastie cynizmus a školenia sa vnímajú ako formalita. Toto je zároveň najrýchlejšie napravitelná zo štyroch situácií — stačí jedno viditeľné rozhodnutie, ktoré ide proti záujmu vplyvnej osoby.

Spoločný menovateľ všetkých štyroch: ide o otázky usporiadania a vedenia, nie o otázky pravidiel. Preto sa nedajú vyriešiť nástrojmi z kapitoly 4 ani 6. Ak firma opakovane rieši tie isté porušenia s rôznymi ľuďmi, príčina bude s vysokou pravdepodobnosťou inde ako v aktéroch porušenia.

7.7 VAROVNÉ SIGNÁLY

Signály, ktoré je vidieť skôr, než príde kontrola:

- Do oznamovacieho kanála nechodí nič.
- Tie isté zistenia sa opakujú rok čo rok napriek „prijatým opatreniam“.
- O jednom útvare alebo o jednom človeku sa hovorí, že „u nich to funguje inak“.
- Kľúčovú agendu drží jediná osoba, ktorá si nikdy nebrala dovolenku v celku.
- Pri otázke na postup ľudia odpovedajú tým, koho sa treba spýtať, nie tým, aké je pravidlo.
- Neprijemné čísla sa prvýkrát objavajú až vo finálnej verzii podkladu pre vedenie.
- Odchádzajú ľudia z druhej línie — z kontroly, kvality, bezpečnosti — bez zrozumiteľného dôvodu.
- Vo firme sa o citlivých témach hovorí výhradne v neurčitých formuláciách.

Žiadny z týchto signálov sám osebe neznamená porušenie. Všetky spolu znamenajú, že systém prestal prinášať informácie nahor — a to je stav, ktorý predchádza väčšine prekvapení.

7.8 PODĽA VEĽKOSTI FIRMY

MALÁ FIRMA	STREDNÁ FIRMA	VEĽKÁ FIRMA
Kultúru určuje majiteľ svojim správaním, nie dokumentom. Kritický bod: čo urobí, keď sa pravidlo dostane do rozporu so zákazkou. Riziko: nikto mu nepovie, že sa mylí.	Kultúra sa začína štiepiť podľa útvarov a podľa vedúcich. Kritický bod: stredný manažment. Riziko: rast počtu ľudí bez toho, aby sa niekto venoval tomu, čo sa noví ľudia učia od tých starších.	Kultúra je nerovnomerná a vedenie o tom nemusí vedieť. Kritický bod: dôslednosť dôsledkov naprieč úrovňami a lokalitami. Riziko: vykazovanie aktivity namiesto merania účinnosti.

8. AI GOVERNANCE AKO NOVÁ PRIEREZOVÁ OBLASŤ

Táto brožúra pracuje s tromi vrstvami compliance: PRAVIDLÁ (čo musíme — kapitola 4), SYSTÉM (ako to zabezpečujeme — kapitola 6) a SPRÁVANIE (čo sa naozaj deje — kapitola 7). Umeľá inteligencia je prierezová oblasť, ktorá prechádza všetkými tromi vrstvami naraz: dotýka sa pravidiel, ktoré firmu viažu, systému, ktorým sa rozhodovanie riadi, aj správania, ktoré sa pri používaní nástrojov AI reálne deje. Ak čítate len túto časť, dozviete sa, prečo AI vyžaduje samostatný rámec a ako ho postaviť — ale plný kontext dávajú kapitoly 4 až 7.

Táto kapitola je o riadení, nie o regulácii. Nezaobrá sa tým, aké povinnosti z predpisov o umelej inteligencii vyplývajú — to je predmetom samostatnej publikácie našej kancelárie, ktorú nájdete na našej webovej stránke. Zaoberá sa štyrmi otázkami, ktoré musí zodpovedať vedenie bez ohľadu na to, ako sa regulácia vyvinie: kto rozhoduje o nasadení, kto schvaľuje, kto nesie zodpovednosť za výsledok a ako sa overuje, že systém robí to, čo má.

Dôvod, prečo to nemôže počkať na reguláciu, je jednoduchý. Umelá inteligencia sa vo väčšine firiem už používa. Spravidla nie na základe rozhodnutia vedenia, ale preto, že si ju jednotliví ľudia zaviedli sami — do prípravy podkladov, komunikácie, prekladov, analýz či triedenia životopisov. Vedenie sa to často dozvie neskôr než zvyšok firmy.

8.1 PREČO UMEĽÁ INTELIGENCIA VYŽADUJE SAMOSTATNÝ RÁMEC

Odpoveď „veď je to len ďalší softvér“ nesedí z piatich dôvodov.

- **Rýchlosť zmeny.** Nástroj, ktorý firma posúdila pred pol rokom, dnes robí niečo iné. Posúdenie nasadenia preto nemôže byť jednorazové.
- **Netransparentnosť.** Pri bežnom softvéri sa dá dohľadať, prečo dal určitý výstup. Pri systémoch založených na jazykových modeloch to spravidla možné nie je, alebo len obmedzene. Chýba tak podklad na odôvodnenie rozhodnutia — a odôvodnenie je pritom to, čo od firmy žiada úrad, zamestnanec aj zákazník.
- **Škálovateľnosť chyby.** Chyba človeka zasiahne jeden prípad. Chyba v nastavení systému zasiahne všetky prípady, ktoré ním prešli.
- **Presvedčivosť výstupu.** Výstup pôsobí kompetentne aj vtedy, keď je vecne nesprávny. Ľudia ho preto overujú menej, než by overovali kolegu — a čím sú pod väčším časovým tlakom, tým menej.
- **Nenápadné zavedenie.** Na nasadenie netreba projekt, rozpočet ani IT. Stačí, že si niekto otvorí prehliadač. Aj preto v tejto oblasti neplatí obvyklý predpoklad, že to, čo firma nezaviedla, sa v nej nepoužíva.

8.2 ZÁKLADNÉ PILIERE AI GOVERNANCE

Rámec, ktorý funguje bez ohľadu na to, ako sa regulácia vyvinie, stojí na piatich pilieroch.

Prehľad a klasifikácia

Prvým krokom nie je pravidlo, ale zoznam: čo sa vo firme používa, kým a na čo. Bez neho sa riadi predstava, nie skutočnosť. Použitia sa potom triedia podľa dopadu — nie podľa technológie. Kľúčová otázka pri každom znie: čo sa stane, keď to dá nesprávny výsledok a nikto si to nevšimne?

Praktické rozlíšenie, ktoré klientom slúži lepšie než technická klasifikácia:

KATEGÓRIA	PRÍKLADY	ČO Z TOHO VYPLÝVA
Nizky dopad	Preformulovanie textu, sumarizácia interného materiálu, prvý návrh prezentácie.	Stačia všeobecné pravidlá používania a základná osвета.
Stredný dopad	Príprava podkladov pre rozhodnutie, komunikácia so zákazníkom, analýza dát.	Povinná kontrola človekom pred použitím výstupu a jasné pravidlá, aké údaje sa smú vkladať.
Vysoký dopad	Čokoľvek, čo ovplyvňuje ľudí — výber uchádzačov, hodnotenie zamestnancov, posudzovanie klientov, cenotvorba voči spotrebiteľom, prístup k službe.	Formálne schválenie pred nasadením, dokumentovaný ľudský dohľad, testovanie a pravidelné preskúmanie. Prekrýva sa s regulátornými povinnosťami.

Ľudský dohľad

Vetu „konečné rozhodnutie robí človek“ má vo svojich pravidlách takmer každá firma. V praxi býva prázdna, ak nie sú splnené tri podmienky: človek má reálnu možnosť výstup posúdiť — teda čas a podklady; má odbornú spôsobilosť ho posúdiť; a má skutočnú možnosť ho zmeniť bez toho, aby to preňho znamenalo komplikáciu. Ak schvaľovateľ dostane päťdesiat návrhov denne, dohľad je formálny bez ohľadu na to, čo je napísané.

Transparentnosť

Tri roviny, ktoré sa nezamieňajú. Voči zamestnancom: vedieť, kde firma umelú inteligenciu používa a čo to znamená pre ich prácu. Voči zákazníkovi a partnerovi: vedieť, kedy komunikujú so systémom a kedy je ich vec posudzovaná automatizovane. Interne: dá sa dohľadať, ktorý systém sa použil, s akými vstupmi a kto výstup schválil. Tretia rovina býva najslabšia a zároveň je to práve tá, ktorú firma potrebuje, keď sa niečo pokazí.

Zodpovednosť

Zodpovednosť za rozhodnutie sa nasadením systému nemení a nedá sa preniesť na dodávateľa nástroja. To, že „to vyhodnotil systém“, nie je obhajobou voči zamestnancovi, zákazníkovi ani úradu. Preto musí mať každé použitie s vyšším dopadom určeného vlastníka — človeka, nie útvar.

Monitoring a preskúmanie

Systém sa mení aj vtedy, keď firma nič neurobí — dodávateľ ho aktualizuje. Preto má zmysel periodické preskúmanie použitia s vyšším dopadom, sledovanie sťažností a odchýlok a záznam o tom, že preskúmanie prebehlo.

8.3 PRIENIK S EXISTUJÚCIMI OBLASŤAMI

AI Governance nie je samostatná agenda vedľa ostatných. Je to prierez, ktorý aktivuje povinnosti, ktoré firma už má.

OBLASŤ	AKO SA PREJAVÍ
Ochrana osobných údajov	Aké údaje sa vkladajú do nástrojov, kam odchádzajú, na akom právnom základe a či o tom dotknuté osoby vedia. Najčastejšie porušenie vo firmách je vloženie osobných alebo dôverných údajov do verejne dostupného nástroja.
Zákaz diskriminácie	Systém odvodený z historických dát reprodukuje rozdiely, ktoré v nich boli. Pri výbere uchádzačov, hodnotení alebo posudzovaní klientov to vytvára riziko nerovnakého zaobchádzania, ktoré nikto nezamýšľal a nikto si ho nevšimne bez cieľového testovania.
Bezpečnosť a dôverné informácie	Vkladanie obchodného tajomstva, cenotvorby či podkladov klienta do externého nástroja môže znamenať porušenie zmluvných záväzkov aj stratu právnej ochrany know-how.
Duševné vlastníctvo	Otázky práv k vytvorenému obsahu a riziko, že výstup zasiahne do práv tretích osôb. Ide o oblasť s nedostatočne ustálenou praxou.
Zodpovednosť voči zákazníčkovi	Za nesprávnu informáciu, chybný výpočet alebo príslub daný automatizovanou komunikáciou zodpovedá firma.
Pracovné právo	Sledovanie a hodnotenie zamestnancov s podporou systémov, informovanie a účasť zástupcov zamestnancov.

8.4 OTÁZKY PRE VEDENIE

Sedem otázok, ktoré by malo vedenie vedieť zodpovedať skôr, než sa na ne niekto spýta zvonka.

- Vieme, ktoré nástroje sa u nás používajú a kým? Vráťane tých, ktoré nikto neschvaľoval.
- Existuje pravidlo, aké údaje sa do nich smú a nesmú vkladať — a vedia o ňom ľudia?
- Kto schvaľuje nasadenie do procesu, ktorý sa dotýka ľudí alebo zákazníkov?
- Pri každom takom použití: kto konkrétne zodpovedá za výsledok?
- Ako overujeme, že výstupy sú správne — a robí to niekto, kto má na to čas a spôsobilosť?
- Vieme spätne dohľadať, ako vzniklo konkrétne rozhodnutie?
- Kedy sme sa k tomu naposledy vrátili a čo z toho vyplynulo?

Ak firma nevie odpovedať na prvú otázku, ostatné sú zatiaľ predčasné. Prehľad je prvý krok a vo väčšine firiem prinesie prekvapenie.

8.5 VZŤAH K SAMOSTATNEJ PUBLIKÁCII

Regulátornému rozmeru umelej inteligencie — rozdeleniu povinností podľa toho, či firma systémy vyvíja alebo len používa, klasifikácii podľa rizika, požiadavkám na dokumentáciu a súvisiacim predpisom v oblasti kybernetickej bezpečnosti — sa venuje samostatná publikácia našej kancelárie dostupná na našej webovej stránke. Táto kapitola je vedomé zjednodušenie zamerané na rozhodovanie vedenia.

9. PREPOJENIE TROCH ROZMEROV

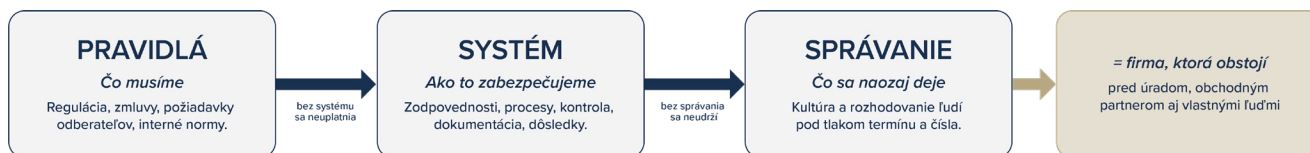
Táto brožúra pracuje s tromi vrstvami compliance: PRAVIDLÁ (čo musíme — kapitola 4), SYSTÉM (ako to zabezpečujeme — kapitola 6) a SPRÁVANIE (čo sa naozaj deje — kapitola 7). Táto kapitola ukazuje, prečo fungujú len spolu a čo sa stane, keď niektorá z nich chýba. Ak čítate len túto časť, získate prehľad o celku — ale bez kapitol 4 až 7 nebudete vedieť, čo konkrétne v každej vrstve nastaviť.

9.1 PREČO FUNGUJÚ LEN SPOLU

Vrstvy nie sú tri samostatné agendy, ktoré by sa dali riešiť postupne alebo si medzi nimi vyberať. Sú to tri podmienky toho istého výsledku a chýbajúca vrstva nezníži účinnosť systému úmerne — spravidla ho vyradí.

ČO FIRME CHÝBA	AKO TO VYZERÁ	KDE TO PRASKNE
Pravidlá	Ľudia sa správajú rozumne, firma má poriadok, ale nikto nevie, čo je vlastne povinnosť. Fungovanie stojí na skúsenosti niekoľkých ľudí.	Pri raste, pri odchode kľúčového človeka a pri prvej kontrole — správali sme sa správne, nevieme to doložiť.
Systém	Pravidlá existujú, ale nikto nemá pridelenú zodpovednosť, nič sa nekontroluje a nič sa nezaznamenáva.	Pri incidente. Ukáže sa, že to mal na starosti niekto iný a že sa už mesiace nedodržovalo nič.
Správanie	Dokumentácia je vzorná, školenia prebehli, kanál existuje. Ľudia to obchádzajú a vedia prečo.	Kedykoľvek — a spravidla to zistí niekto zvonka skôr než vedenie.

Vzťah medzi vrstvami má aj poradie. Pravidlá bez systému sa neuplatnia; systém bez správania sa neudrží. Preto nemá zmysel budovať tretiu vrstvu, kým neexistuje prvá — a rovnako nemá zmysel dopĺňať ďalšie pravidlá do firmy, ktorá nedodríava ani tie súčasné. Diagnóza predchádza riešeniu.



9.2 AKO ZLYHANIE V JEDNEJ VRSTVE PREJDE DO OSTATNÝCH

Modelová situácia, zložená z prvkov, ktoré sa v praxi vyskytujú bežne. Nejde o konkrétny prípad.

Výrobná firma so 180 zamestnancami dodáva veľkej zahraničnej skupine. Získa nového zákazníka v regióne, kde doteraz nepôsobila, a sprostredkovanie zabezpečuje miestny obchodný zástupca odporučený zákazníkom. Zmluva so zástupcom sa uzatvára v tlaku na termín; previerka partnera sa neurobí, pretože nikto nemá určené, že by ju robiť mal. Odmena je dojednaná ako podiel z obratu, výrazne vyšší než u ostatných zástupcov.

Obchodný riaditeľ si nezvyčajnú výšku odmeny všimne. Nespýta sa — zákazku firma potrebuje, kvartál sa uzatvára a jeho premenná zložka je viazaná na obrat. Fakturáciu bez bližšej špecifikácie plnenia následne schvália dvaja ľudia, každý s dôverou v posúdenie toho druhého.

O rok neskôr sa zákazník dostane do sporu a v rámci previerky sa dostane na povrch, ako sprostredkovanie prebiehalo. Skupina, ktorej firma dodáva, začne vlastné preverovanie.

Rozbor podľa vrstiev:

VRSTVA	ČO ZLYHALO
Pravidlá	Firma nemala pravidlá pre previerku obchodných zástupcov ani pre odmeňovanie sprostredkovania. Nešlo o porušenie pravidla — pravidlo neexistovalo.
Systém	Nikto nemal priradenú zodpovednosť za previerku partnerov. Schvaľovanie fakturácie prebehlo bez posúdenia obsahu plnenia. Nič z toho nebolo zaznamenané, takže firma nevie preukázať ani to, čo urobila správne.
Správanie	Obchodný riaditeľ nezvyčajnosť videl a nepovedal to. Dôvod nebol nečestnosť — bol to tlak na kvartál, viazanosť odmeny na obrat a absencia skúsenosti, že sa takáto otázka vypláca položiť.

Podstatné je, čo sa stane, ak firma opraví len jednu vrstvu. Ak napíše smernicu o previerke partnerov (pravidlá), ale neprideliť zodpovednosť a ne-zavedie kontrolu, o rok bude v rovnakej situácii. Ak zavedie kontrolu (systém), ale ponechá odmeňovanie viazané výlučne na obrat a nezmení to, ako sa vo firme prijímajú nepohodlné otázky, obchodný riaditeľ opäť nepovie nič — len tentoraz bude vedieť, ktorý formulár treba vyplniť.

Toto je zároveň dôvod, prečo je diagnóza dôležitejšia než rozsah opatrení. Firma, ktorá reaguje na incident písaním ďalších pravidiel, sa spravidla „lieči“ na nesprávnu vrstvu.

9.3 ČO SI ODNIEŠŤ

- Compliance máte. Otázka je, či je pomenovaný, zmapovaný, zdokumentovaný a preverený.
- Rozsah nastavenia určuje veľkosť a rizikový profil firmy, nie vzor prevzatý od väčšieho partnera.
- Bez analýzy rizík je zvyšok náhoda — dôkladný tam, kde je to jednoduché, prázdny tam, kde je to nepohodlné.
- Čo nie je zdokumentované, sa z pohľadu kontroly, partnera aj súdu nestalo.
- Pravidlá určujú, čo sa má diať. To, čo sa naozaj deje, určuje vedenie svojimi rozhodnutiami — najmä tými, ktoré niečo stoja.
- Najslabší článok cyklu určuje pevnosť celku. Vo väčšine firiem to nie sú pravidlá, ale dôslednosť dôsledkov.
- Pri incidente si najskôr položte otázku, ktorá vrstva zlyhala. Odpoveď „napíšeme smernicu“ je správna asi v tretine prípadov.
- Compliance nie je projekt s koncom. Je to cyklus — a jeho hodnota sa bez opakovania stráca v priebehu jedného až dvoch rokov.

10. INVENTÚRA: ČO UŽ MÁTE

Táto kapitola je jediná časť brožúry, ktorá od vás niečo vyžaduje. Odporúčame ju vyplniť s dvoma až tromi ľuďmi, ktorí firmu poznajú z rôznych strán — nie samostatne. Rozdiel v odpovediach býva sám osebe zistením.

Odpovedajte podľa skutočnosti, nie podľa toho, čo je v dokumentoch. Otázka neznie, či pravidlo existuje, ale či podľa neho firma naozaj funguje.

10.1 AKO DOTAZNÍK POUŽIŤ

- Vyplňte časť A. Je spoločná pre všetky firmy.

- Potom vyplňte len tú časť, ktorá zodpovedá veľkosti vašej firmy — B, C alebo D.
- Ak ste súčasťou nadnárodnej skupiny, vyplňte navyše časť E.
- „Čiastočne“ znamená: robí sa to, ale nie vždy, alebo len niekde, alebo bez záznamu.

Vyhodnotenie je v časti 10.7. Nemá podobu skóre — počet bodov by v tomto prípade zavádzal viac, než by pomohol.

10.2 ČASŤ A — SPOLOČNÁ PRE VŠETKÝCH

OTÁZKA	ÁNO	ČIAST.	NIE
1. Viete vymenovať tri až päť oblastí, v ktorých by porušenie pravidiel firmu najviac ohrozilo?			
2. Existuje o tom akýkoľvek písomný záznam — čo i len jedna strana?			
3. Má každá z týchto oblastí konkrétného človeka, ktorý za ňu zodpovedá (menom, nie útvaram)?			
4. Vie zamestnanec, kam sa obrátiť, keď zistí, že sa deje niečo nesprávne?			
5. Stalo sa už, že niekto takýto podnet podal — a viete, čo sa s ním stalo?			
6. Sú dôsledky porušenia rovnaké pre juniorného zamestnanca aj pre člena vedenia?			
7. Viete doložiť, že ľudia boli s pravidlami oboznámení?			
8. Prebehla za posledných 12 mesiacov akákoľvek kontrola toho, či sa pravidlá dodržiavajú?			
9. Keby zajtra odišiel človek, ktorý „to má v hlave“, zostalo by vo firme niečo použiteľné?			
10. Viete, aké nástroje umelej inteligencie sa u vás používajú a kým?			

10.3 ČASŤ B — MALÁ FIRMA

OTÁZKA	ÁNO	ČIAST.	NIE
11. Je určené, kto smie podpísať zmluvu a do akej sumy — a dodržiava sa to aj v tlaku?			
12. Prechádza faktúra pred úhradou cez niekoho iného, než kto ju objednal?			
13. Viete, ktoré z vašich zmlúv obsahujú compliance požiadavky odberateľa?			
14. Preverujete nových obchodných partnerov aspoň základným spôsobom?			
15. Máte prehľad o tom, aké osobné údaje spracúvate a kde sú uložené?			
16. Existuje niekto okrem majiteľa, kto by vedel povedať, že sa robí niečo nesprávne?			

10.4 ČASŤ C — STREDNÁ FIRMA

OTÁZKA	ÁNO	ČIAST.	NIE
17. Máte písomný prehľad rizík s určeným vlastníkom pre každé z nich?			
18. Je v kritických procesoch oddelené schvaľovanie od výkonu?			
19. Existuje formálny postup, čo sa stane po prijatí podnetu — kto ho vedie a v akej lehote?			
20. Sú školenia rozlíšené podľa rolí, alebo dostávajú všetci to isté?			

COMPLIANCE GOVERNANCE

21. Viete povedať, kto zodpovedá za každú oblasť z mapy v kapitole 4?			
22. Kontrolujete aspoň v dvoch oblastiach ročne vzorku reálnych transakcií, nie dokumentov?			
23. Učí sa nový človek z pravidiel, alebo od kolegu?			
24. Je odmeňovanie viazané výlučne na výsledok, alebo zohľadňuje aj spôsob jeho dosiahnutia?			

10.5 ČASŤ D — VEĽKÁ FIRMA

OTÁZKA	ÁNO	ČIAST.	NIE
25. Meriate účinnosť opatrení, alebo len počet školení a smerníc?			
26. Reportuje zodpovedná osoba niekomu inému než tomu, koho agendu preveruje?			
27. Existuje eskalačná cesta, ktorá obíde člena vedenia, ak sa vec týka jeho?			
28. Opakujú sa tie isté zistenia z kontrol rok čo rok?			
29. Viete, či je kultúra rovnaká vo všetkých útvaroch a lokalitách — a ako to viete?			
30. Prebehlo za posledné dva roky nezávislé preskúmanie niekým, kto systém nenastavoval?			
31. Bola dokumentácia za posledné tri roky zredukovaná, alebo len dopĺňaná?			
32. Viete uviesť konkrétny prípad, keď dôsledok postihol úspešného alebo seniorného človeka?			

10.6 ČASŤ E — AK STE SÚČASŤOU NADNÁRODNEJ SKUPINY

OTÁZKA	ÁNO	ČIAST.	NIE
33. Porovnali ste skupinovú politiku s lokálnymi požiadavkami a máte o tom záznam?			
34. Je určené, o čom rozhoduje centrála a o čom lokálne vedenie — vrátane postupu pri konflikte?			
35. Sú politiky dostupné v jazyku, ktorému ľudia rozumejú, a boli lokálne prevzaté?			
36. Vie lokálny štatutár, za čo zodpovedá bez ohľadu na to, čo rozhodla centrála?			

10.7 VYHODNOTENIE

Nepočítajte body. Sledujte vzorce.

ČO STE VIDELI	ČO TO ZNAMENÁ
Prevažujú „áno“ v otázkach o existencii, ale „nie“ v otázkach o zázname a kontrole.	Robíte správne veci a neviete ich doložiť. Najlacnejšia náprava z celého zoznamu — nemeníte fungovanie, len ho zaznamenávate.
Prevažujú „áno“ v otázkach o dokumentoch a „nie“ v otázkach o skutočnom fungovaní.	Papierové compliance. Vráťte sa ku kapitole 7; písanie ďalších pravidiel situáciu zhorší.
Otázky 1 a 2 sú „nie“.	Chýba východisko. Kým neviete, čo vám hrozí, nedá sa rozhodnúť, čím začať. Prvým krokom je analýza rizík, nie smernica.
Otázka 5 alebo 6 je „nie“.	Najzávažnejšie zistenie z celého dotazníka. Systém, v ktorom sa podnety neriešia alebo v ktorom dôsledky závisia od osoby, neplatí ani vo zvyšku.
Odpovede sa medzi vyplňujúcimi líšia.	To je samostatné zistenie. Ak vedenie a prevádzka vidia tú istú vec rozdielne, informácie nechodia nahor.

Prevažujú „čiastočne“.	Bežný stav rastúcej firmy. Riziko spočíva v tom, že „čiastočne“ sa vo vlastnom vnímaní časom zaokrúhľuje na „áno“.
------------------------	--

Ak ste na väčšinu otázok odpovedali „nie“, nie je to výnimočný výsledok a nie je to dôvod na paniku. Je to východisko, ktoré teraz aspoň poznáte — a to je viac, než mala firma pred vyplnením.

11. PRVÝCH 90 DNÍ

Najčastejšia chyba po prečítaní materiálu tohto typu je opačná, než by sa čakalo: nie nečinnosť, ale príliš veľký záber. Firma sa rozhodne „zaviesť compliance“, spustí rozsiahly projekt, po troch mesiacoch má osemdesiat strán dokumentácie a po roku sa nič nezmenilo.

Nasledujúci postup je zámerne skromný. Jeho cieľom nie je hotový systém, ale funkčné jadro, na ktoré sa dá stavať.

11.1 PÄŤ KROKOV

KROK	OBDOBIE	ČO UROBIŤ A ČO JE VÝSTUPOM
1. Zistiť, kde ste	Týždeň 1–2	Vyplňte dotazník z kapitoly 10 s dvoma až tromi ľuďmi. Výstup: zoznam medzier a rozdiely v tom, ako firmu vidia rôzni ľudia.
2. Určiť riziká	Týždeň 3–5	Jedno až dve stretnutia. Nie zoznam všetkého, čo môže nastať — tri až päť vecí, ktoré by firmu najviac ohrozili. Výstup: jedna strana s rizikami, pravdepodobnosťou, dopadom a súčasnými opatreniami.
3. Prideliť zodpovednosť	Týždeň 5–6	Každé riziko dostane vlastníka menom a termín. Bez tohto kroku sa nič z predchádzajúcich dvoch nepremietne do praxe.
4. Zaviesť tri opatrenia	Týždeň 6–11	Nie desať. Tri, ktoré sa dajú dokončiť. Prednosť majú tie zabudované do procesu pred tými postavenými na pozornosti človeka.
5. Zaznamenať a naplánovať návrat	Týždeň 12	Zapište, čo ste zistili, rozhodli a zaviedli. Určite dátum, kedy sa k tomu vrátite. Bez tohto kroku sa celá práca stratí do roka.

11.2 RÝCHLE VÝSLEDKY PODĽA VEĽKOSTI FIRMY

Čo urobiť najskôr, ak máte kapacitu len na jednu vec.

MALÁ FIRMA	STREDNÁ FIRMA	VEĽKÁ FIRMA
Napíšte na jednu stranu, kto o čom rozhoduje a do akej sumy. Povedzte ľuďom, kam sa majú obrátiť s problémom. Zavedte pravidlo, že faktúru schvaľuje niekto iný než ten, kto objednal.	Urobte prehľad rizík s vlastníkmi. Prejdite mapu z kapitoly 4 a ku každej relevantnej oblasti napíšte meno. Medzery, ktoré tým vyjdú najavo, sú vaša práca na najbližší rok.	Vyberte dve oblasti a skontrolujte v nich vzorku reálnych transakcií, nie dokumentov. Zistenia z tejto kontroly vám povedia o stave systému viac než celoročné vykazovanie.

11.3 NAJČASTEJŠIE CHYBY

- Prevziať model od najväčšieho odberateľa. Je stavaný pre inú firmu, s inými zdrojmi a iným rizikovým profilom.
- Zčať písaním smerníc. Bez analýzy rizík neviete, čo do nich patrí — a spravidla vzniknú pravidlá pre to, čo sa píše ľahko, nie pre to podstatné.
- Poveriť tým jedného človeka a považovať vec za vyriešenú. Compliance je práca prvej línie; podporná funkcia poskytuje metodiku, nie výkon.
- Zamerať sa na dokumentáciu namiesto správania. Meria sa to lepšie, ale nemení to nič.
- Nastaviť pravidlá, ktoré sa nedajú dodržať pri bežnom pracovnom tempe. Nedodržované pravidlo je horšie než žiadne — preukazuje, že firma o povinnosti vedela.
- Urobiť jednorazový projekt bez určeného návratu. Hodnota sa stratí v priebehu jedného až dvoch rokov.
- Riešiť incident napísaním ďalšieho pravidla bez toho, aby sa zistilo, ktorá vrstva zlyhala.

12. AKO VIEME POMÔŤ

12.1 NÁŠ PRÍSTUP

Nezačíname písaním smerníc. Začíname zistením, čo vo vašej firme už funguje, čo z toho sa dá doložiť a kde sú skutočné medzery. Väčšina firiem, s ktorými pracujeme, nepotrebuje nový systém — potrebuje pomenovať, doplniť a preveriť ten, ktorý si vytvorila sama. To je podstatne menej práce, než sa na začiatku zdá.

Druhá vec, ktorou sa odlišujeme: nezaobráame sa len tým, čo má byť napísané, ale aj tým, prečo sa pravidlá vo firmách nedodržiavajú. Bez tejto časti vzniká dokumentácia, ktorá pri prvej skutočnej situácii neobstojí.

12.2 SLUŽBY

OKRUH	ČO ZAHŔŇA	VÄZBA NA BROŽÚRU
Diagnostika	Zistenie stavu, analýza rizík, identifikácia medzier.	Kap. 5, 10
Nastavenie	Pravidlá primerané veľkosti firmy, role a zodpovednosti, procesy a dokumentácia.	Kap. 4, 6
Oznamovanie	Kanál, postup prešetrovania, riešenie konkrétnych podnetov.	Kap. 6.5
Školenia	Cielené školenia podľa rolí, vrátane vedenia; práca s reálnymi situáciami.	Kap. 7.3
AI Governance	Prehľad používania, pravidiel, schvaľovanie a dohľad.	Kap. 8
Preskúmanie	Nezávislé posúdenie účinnosti existujúceho nastavenia alebo vyšetrovanie.	Kap. 6.6
Priebežná podpora	Sledovanie zmien, aktualizácie, konzultácie k jednotlivým prípadom.	Kap. 4.3

12.3 ĎALŠÍ KROK

Ak ste vyplnili dotazník v kapitole 10, máte podklad na rozhovor. Nepotrebuje pripraviť nič ďalšie. Úvodná konzultácia slúži na to, aby sme spoločne posúdili, ktoré z medzier sú pre vašu firmu podstatné a ktoré počkajú.

KONTAKT:



JUDr. LUCIE SCHWEIZER

PARTNERKA / ADVOKÁTKA

lucie.schweizer@lehnert.sk

13. SLOVNÍK POJMOV

Pojmy sú vysvetlené v tom význame, v akom sa používajú v tejto brožúre.

POJEM	VÝZNAM
Compliance	Dodržiavanie pravidiel — právnych predpisov, zmluvných záväzkov, interných noriem a záväzkov, ktoré na seba firma dobrovoľne prevzala.
Compliance Governance	Spôsob, akým je firma nastavená, aby k dodržiavaniu pravidiel dochádzalo systematicky a aby to vedela preukázať.
GRC	Governance, Risk, Compliance — zaužívané označenie troch pilierov: štruktúra a zodpovednosť, riadenie rizík, dodržiavanie pravidiel.
Governance	Nastavenie rozhodovania a zodpovednosti — kto o čom rozhoduje, komu sa reportuje a ako sa problém eskaluje.
Riziko	Možnosť, že nastane udalosť s nepriaznivým dopadom. V compliance sa posudzuje podľa pravdepodobnosti a dopadu.
Vlastník rizika	Konkrétna osoba zodpovedná za to, že sa dané riziko riadi. Spravidla z prevádzky, nie z podpornej funkcie.
Model troch línií	Rámec delby zodpovednosti v riadení rizík: prvá línia (prevádzka) riziko vytvára a denne riadi, druhá línia (podporné funkcie) nastavuje metodiku, dozerá a preveruje, tretia línia (interný audit alebo externé preskúmanie) poskytuje nezávislé uistenie. Línie sú roly, nie organizačné útvary — v menších firmách sa bežne prelínajú. Pôvodný názov „tri línie obrany“ je od roku 2020 prekonaný.
Tone at the Top	Tón udávaný vedením. V praxi sa neprejavuje vyhláseniami, ale rozhodnutiami — najmä tými, ktoré niečo stoja.

COMPLIANCE GOVERNANCE

Papierové compliance	Stav, keď dokumentácia existuje a je formálne v poriadku, ale správanie vo firme sa nezmenilo.
Náležitý dohľad	Súhrn opatrení, ktorými firma predchádza protiprávnemu konaniu svojich ľudí, odhaľuje ho a reaguje naň.
Oznamovateľ	Osoba, ktorá nahlási protiprávne konanie. Požíva ochranu pred odvetnými opatreniami.
Normalizácia odchýlky	Postupné zdomácnenie výnimky, ktorá raz prešla bez následku, až sa stane bežnou praxou.
Due diligence	Preverka firmy pred transakciou, financovaním alebo vstupom do obchodného vzťahu.
KPI / KRI	Ukazovatele výkonnosti / rizikové ukazovatele. V compliance je užitočnejšie merať účinnosť opatrení než objem vykonanej aktivity.
AI Governance	Riadenie používania systémov umelej inteligencie — kto rozhoduje o nasadení, kto schvaľuje, kto zodpovedá za výsledok a ako sa overuje.
Ľudský dohľad	Posúdenie výstupu systému človekom, ktorý má na to čas, spôsobilosť a reálnu možnosť výstup zmeniť.
Extrateritorialita	Dosah predpisov jedného štátu na subjekty, ktoré v ňom nesídli.

